

STANFORD PACS & CEFIS UAI

# GUÍA

PARA UNA FILANTROPÍA EFECTIVA  
EN AMÉRICA LATINA

Colaboran

**Goldman  
Sachs**



# Índice

3	Introducción
17	<b>Primera Parte:</b> Desarrollando su plan de filantropía
18	<b>Capítulo 1</b> Encontrando su foco
52	<b>Capítulo 2</b> Involucrando a la familia
72	<b>Capítulo 3</b> Aprendiendo de filantropía con otros y de otros
80	<b>Capítulo 4</b> Vehículos filantrópicos: aspectos básicos
111	<b>Capítulo 5</b> Entendiendo los problemas, sus causas y enfoque hacia las soluciones
131	<b>Capítulo 6</b> Teoría de cambio, monitoreo y evaluación: comprendiendo las actividades, resultados e impacto de una organización
158	<b>Segunda Parte:</b> Implementando su plan
159	<b>Capítulo 7</b> Encontrando organizaciones efectivas
172	<b>Capítulo 8</b> Debida diligencia: investigando y evaluando organizaciones
215	<b>Capítulo 9</b> Involucrando organizaciones y desarrollando relaciones con su liderazgo
233	<b>Capítulo 10</b> Haciendo donaciones
257	<b>Capítulo 11</b> Financiando con otros: colaboración y fondos colaborativos
269	<b>Capítulo 12</b> Inversiones socialmente motivadas
295	<b>Capítulo 13</b> Filantropía basada en la confianza y filantropía participativa
324	Conclusiones

# ***Introducción***



**S**I USTED ESTÁ LEYENDO ESTA *GUÍA*, quizás ha experimentado algún evento que ha generado un aumento en su patrimonio - tal vez, por la venta de un negocio, una herencia, o similar -, quizás ha estado acumulando patrimonio durante sus años laborales o, bien, algún cambio del contexto de su familia, su comunidad o su país lo esté impulsando a ser más activo en filantropía. Es posible que haya estado donando de su tiempo como voluntario, incluyendo la participación en el directorio de una organización sin fines de lucro, y probablemente ha estado respondiendo a solicitudes de donaciones a su alma mater, escuelas de sus hijos, instituciones religiosas, y organizaciones en las que usted o sus amigos están interesados. Quizás, de manera individual o con la ayuda de sus asesores financieros, ha comenzado a explorar algunos canales de donación, tales como fondos o fundaciones.



Puede que usted esté en un punto de inflexión, un momento de reflexión en que se da cuenta de que quisiera ser más intencionado en sus donaciones filantrópicas. Con más dinero y posiblemente más tiempo,

siente la creciente presión de las solicitudes. Al mismo tiempo, quisiera mejorar el impacto de su acción filantrópica: realmente desea hacerlo bien. A pesar de no estar capacitado formalmente en filantropía, aspira a tener un nivel de impacto profesional en las áreas de su interés.

Esta *Guía* ha sido escrita para donantes que están interesados en donar de manera significativa y sostenida. Fue concebida a partir de nuestra experiencia en el Centro de Filantropía y Sociedad Civil de Stanford ayudando a donantes a mejorar su efectividad filantrópica y adaptada para América Latina por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez, con el apoyo de un comité de expertos de la región.

Cuando usamos el término “filantropía efectiva”, nos referimos a aquella que con mayor probabilidad alcance sus objetivos, evitando, a la vez, perjudicar involuntariamente a otros. La filantropía efectiva tiene las siguientes características esenciales:

- No importa cuán amplio sea el espectro de sus intereses filantrópicos, usted dona en pocas áreas o focos, de tal forma que pueda conocerlos razonablemente bien.
- Usted tiene una idea clara de las metas sociales o medioambientales que desea alcanzar a través de una donación o un conjunto de donaciones.
- Usted realiza donaciones a organizaciones o desarrolla un proyecto filantrópico propio que confía que le ayudará a alcanzar sus metas con base en su trayectoria, estrategias (teorías de cambio) (ver **Capítulo 6: Teoría de cambio, monitoreo y evaluación**), gestión, y operaciones.
- Cuando sus metas significan un beneficio a personas o comunidades, usted se asegura de que las organizaciones que apoya han escuchado atentamente a sus beneficiarios cuando expresan sus necesidades y a menudo usted mismo puede hacer esto.

- Los términos de sus donaciones están diseñados para lograr las metas que usted y sus donatarios tienen en común, respetando al mismo tiempo la autonomía de las organizaciones y su necesidad de desarrollarse. Cuando las actividades de la organización que recibe la donación demuestran estar alineados con sus metas, usted probablemente realizará donaciones de apoyo general operativo, plurianuales y sin restricciones. Cuando usted hace donaciones para un proyecto específico, incluye los fondos apropiados para cubrir los costos indirectos necesarios, o gastos generales.
- Usted se involucra personalmente con las organizaciones mientras sea útil para supervisar (o hacer *due dilligence*) y monitoreo de la organización, pero no sólo por placer. (Muchas veces usted puede alcanzar sus metas de manera efectiva solo firmando un cheque).
- Monitorea el éxito de cada organización en el alcance de sus metas compartidas y considera otras organizaciones competitivas antes de renovar su apoyo.
- Ya sea que sus metas filantrópicas específicas incluyan aspectos de justicia social o no, sus donaciones encarnan los principios de diversidad, equidad a inclusión (DEI) (ver **Capítulo 6** para más información sobre DEI).

Esta no es en absoluto una lista exhaustiva de prácticas filantrópicas efectivas, pero es un buen punto de partida y sugeriremos otras en las páginas siguientes.

La *Guía* está inevitablemente centrada en el donante, porque no importa cuánto usted delegue las decisiones sobre sus donaciones a comunidades, donatarios, beneficiarios, y otras partes interesadas, deberá decidir qué comunidades o individuos se beneficiarán y de qué forma. Existen buenos argumentos a favor de aliviar la pobreza mundial, de mitigar los riesgos del cambio climático y las pandemias, y de suplir las necesidades de su

propia comunidad. Hay buenos argumentos a favor de varias estrategias de entrega de servicios, incidencia en políticas públicas o cambio sistémico, y a favor de entregar dinero directamente en manos de los beneficiarios y dejarles decidir cómo invertirlo.

Los donantes con los que hemos trabajado esta *Guía* están apuntando hacia un número infinito de metas, motivados por sus experiencias; por creencias religiosas, políticas y morales; o por su idea de dónde está la mayor necesidad. No estamos sugiriendo que persiga ciertos objetivos por sobre otros, sino que nuestro propósito es ayudarle a clarificar sus metas y desplegar de manera efectiva sus recursos financieros y de otro tipo para cumplirlas. Del mismo modo, no recomendamos estrategias específicas. No privilegiamos estrategias de corto plazo con resultados más ciertos ni estrategias más riesgosas y de largo plazo. Más bien, ofrecemos un marco de referencia para ayudarle a decidir qué es lo más efectivo para usted en diferentes situaciones.

Entendemos que la filantropía puede ser un proyecto complejo y abrumador. Usted puede preguntarse por dónde comenzar, y hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo puedo hacer la transición entre donar reactivamente en respuesta a solicitudes de mis amigos, socios comerciales y organizaciones – a determinar mis propias prioridades filantrópicas y, si es el caso, también las de mi familia?
- ¿Cómo adquiero la confianza para hacer donaciones de USD\$50,000 o más a organizaciones individuales o iniciar mi propio proyecto filantrópico?
- ¿Cómo puedo encontrar las organizaciones correctas a las cuales donar, y cómo debería acercarme a ellas de manera intencionada pero respetuosa a la vez?

- ¿Cómo digo que no?
- ¿Cómo saber si debo donar a otros o si es mejor crear mi propia organización?
- ¿Cómo sabré si es que estoy haciendo una diferencia?
- ¿Cómo puedo evitar los fracasos?

(La respuesta a la última pregunta es que, si usted está practicando una filantropía valiosa, no podrá evitar los fracasos, pero puede aprender de ellos y mejorar su trabajo).

Nuestra meta para este libro es simplificar los componentes de una filantropía efectiva. La *Guía* tiene dos secciones principales. La Primera Parte presenta una serie de consideraciones personales que le ayudarán a dar forma a su estrategia filantrópica. La Segunda Parte profundiza en las prácticas tácticas de la filantropía para ayudarle a desplegar sus recursos de manera más efectiva.

## Primera Parte: desarrollando su plan de filantropía

El **Capítulo 1** le aconseja cómo enfocar su filantropía en un número manejable de áreas o focos, basados en sus valores e intereses y (si lo desea) los de su familia. El **Capítulo 2** considera cómo podría involucrar a miembros de su familia en su acción filantrópica. Debido a que es posible que usted desee consultar con otras personas más allá de su familia y aprender de ellas, el **Capítulo 3** considera quién más podría ser de ayuda. El **Capítulo 4** ofrece un panorama de los varios vehículos, canales o estructuras, a través de las cuales se pueden realizar iniciativas filantrópicas con fines socioambientales. Reconociendo que una gran parte de la filantropía puede ser entendida como una forma de resolver con otros problemas sociales o ambientales, el **Capítulo 5** examina diferentes enfoques utilizados por organizaciones sin fines de lucro para resolver



estos problemas. En el **Capítulo 6** explicamos qué es la teoría del cambio, como se denomina a la estrategia que una organización utiliza para planificar sus programas. Este es uno de los pocos conceptos técnicos en la *Guía*.

## Segunda Parte: implementando su plan

La Segunda Parte comienza con la búsqueda y evaluación de sus potenciales donatarios u organizaciones beneficiarias, que son, respectivamente, los temas a tratar en los **Capítulos 7 y 8**. Con ello, usted está casi listo para apoyar organizaciones. El **Capítulo 9** trata la pregunta de cuándo y cómo podría desarrollar una relación con una organización en particular, y el **Capítulo 10** se enfoca en los detalles prácticos de hacer donaciones que contribuyan a sus intereses compartidos. Debido a que rara vez usted es el único que apoya una organización o causa, el **Capítulo 11** explora las formas en que usted puede colaborar con otros para alcanzar estas metas compartidas.

La mayor parte de la *Guía* está enfocada en donaciones a organizaciones sin fines de lucro. El **Capítulo 12**, sin embargo, explora cómo usted podría también alcanzar sus metas realizando inversiones motivadas social o ambientalmente, en empresas sociales y otras empresas con fines de lucro. El **Capítulo 13**, es un complemento reciente donde se profundiza sobre dos importantes tendencias de la filantropía, tratadas a lo largo de la *Guía*, pero sobre las cuales no había un capítulo especial en las anteriores versiones: la filantropía basada en la confianza y la filantropía participativa.

Concluimos la *Guía* ofreciendo sugerencias de cómo usted puede construir su práctica filantrópica en el tiempo y proponiendo algunas orientaciones para la filantropía en el largo plazo, derivadas de la profunda crisis que deja la pandemia. Por último, la *Guía* cierra con consejos estratégicos de

filántropos latinoamericanos.

Al igual que en muchos otros sectores, la filantropía está repleta de metáforas hiperbólicas y jerga. Todos hemos escuchado sobre la filantropía que se describe como innovadora, disruptiva, transformadora y catalítica y menos sobre la que llamaríamos filantropía humilde, la que eleva el conocimiento y necesidades de los donatarios, de sus beneficiarios finales, y otros que han estado en las trincheras trabajando para enfrentar los mismos problemas que estamos comenzando a abordar. Esta *Guía* sugiere un enfoque que combine la ambición con la humildad.

C.P Cavafy comienza su poema sobre el viaje de Odiseo:

*Cuando emprendas tu viaje a Ítaca  
pide que el camino sea largo,  
lleno de aventuras, lleno de experiencias.*

Deseamos lo mismo para usted, un viaje en constante cambio, lleno de sorpresas en el camino. Nadie puede esperar hacer todo correctamente desde el comienzo o quizás, nunca. Pero esperamos que, con la ayuda de esta *Guía*, pueda desarrollar su propia práctica filantrópica orientada hacia el impacto.

¡Que tengas vientos justos y mares favorables!

- *El Equipo de Iniciativa de Aprendizaje para una Filantropía Efectiva de Stanford PACS junto con el equipo del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS, de la Universidad Adolfo Ibáñez, en Chile.*

## Filantropía orientada hacia el impacto (FOI)

A través de esta *Guía*, ofrecemos ejemplos de principios y prácticas de la filantropía orientada hacia el impacto (*impact driven philanthropy*) que condensan nuestras recomendaciones. En el año 2015, cuando Jeff y Tricia Raikes de la Fundación Raikes fundaron Impact-Driven Philanthropy Collaborative “para ayudar a más donantes a dar más dólares para hacer mayor bien”, ofrecieron esta definición<sup>1</sup>:

La Filantropía orientada por el impacto es la práctica de usar nuestro tiempo, talentos y recursos de manera estratégica para generar cambios significativos y medibles en distintos ámbitos y comunidades. Guiados por metas claras y sólidos valores, los filántropos orientados hacia el impacto tienen pasión por abordar problemas y un compromiso con asociarse con las personas más cercanas a los problemas que aspiran a resolver. Si bien el viaje de cada persona es distinto, ciertas creencias y prácticas clave pueden guiarnos a descubrir las estrategias y soluciones que nos permitirán hacer el mayor bien para las causas que nos importan<sup>2</sup>.

Stanford PACS ha participado en Impact-Driven Philanthropy Collaborative desde sus comienzos.

## Lecturas adicionales

Hacemos referencia a algunas lecturas útiles a través de la *Guía*. Si usted quisiera profundizar en los temas generales de este libro, recomendamos:

- Laura Arrillaga – Andreessen, **Giving 2.0** [Dar 2.0] (2011).
- Paul Brest y Hal Harvey, **Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy** [Dinero Bien Gastado: Un Plan Estratégico para una Filantropía Inteligente] (2da ed. 2018).

- Phil Buchanan, **Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count** [Donando bien: Filantropía Efectiva y Hacer Que Cada Dólar Cuente] (2019).
- Rodrigo Villar (y otros autores) **Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina**, Universidad del Pacífico (2020).

## Quiénes somos

Stanford Effective Philanthropy Learning Initiative (o EPLI, por sus siglas en inglés), es un equipo interdisciplinario del Center for Philanthropy and Civil Society de la Universidad de Stanford (Stanford PACS por sus siglas en inglés). A través de la enseñanza, escritura y la conducción de investigación aplicada en la intersección de la filantropía estratégica, las ciencias del comportamiento y el diseño de pensamiento, EPLI de Stanford busca ayudar a donantes a tomar decisiones más informadas y enfocadas en los resultados y en consecuencia a aumentar el impacto de su acción filantrópica.

Stanford PACS es un centro de investigación que desarrolla y comparte conocimiento para mejorar la filantropía, fortalecer la sociedad civil, y favorecer cambios sociales. Stanford PACS conecta a estudiantes, académicos, y profesionales con tres objetivos principales: desarrollar una base de académicos del sector, aumentar la investigación sobre filantropía y cambios social basada en la práctica, y mejorar la práctica y eficacia de la filantropía y la innovación social. Stanford PACS además publica la destacada revista *Stanford Social Innovation Review* (SSIR, por sus siglas en inglés).

El Centro de Filantropía e Inversiones Sociales es el primer centro académico en América Latina enfocado en promover, investigar y entregar formación

en este sector. Parte de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez, la principal universidad privada de Chile, el CEFIS UAI se fundó en 2015, buscando fortalecer las contribuciones privadas a bienes públicos y con ello fortalecer la sociedad civil y la cohesión social.

El CEFIS UAI se ha convertido en un centro destacado en la investigación aplicada sobre el desarrollo de la filantropía en Chile y la región, aportando también análisis, modelos y propuestas de políticas públicas para el fortalecimiento y democratización de la filantropía. Además, cuenta con una amplia área de guía y formación para orientar a inversionistas, líderes de fundaciones y familias empresarias en Chile y América Latina, entregando herramientas y cursos que les permiten fortalecer sus contribuciones a bienes públicos y generar redes de intercambio y colaboración.

## **Autoría y agradecimientos**

Esta *Guía* es la adaptación para América Latina de la *Guía de Filantropía Efectiva* desarrollada por un equipo de Stanford Effective Philanthropy Learning Initiative (EPLI), de Stanford PACS en 2020.

La *Guía de Filantropía Efectiva para América Latina* es una colaboración entre académicos y el equipo y EPLI de Stanford PACS y el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS UAI, en conjunto con el apoyo de un comité de expertos de América Latina:

- Erin Andrews fue hasta hace pocos meses la directora de investigación y educación filantrópica para EPLI en Stanford PACS. Ella ha sido una defensora y profesional de la filantropía efectiva. Invirtió años en la investigación y desarrollo de métricas y metodologías para evaluar los resultados y el impacto de organizaciones sin fines de lucro.

- Magdalena Aninat es directora y fundadora del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez. Es autora de diversas investigaciones sobre filantropía, inversiones de impacto, inversión social y sostenibilidad empresarial y gobernanza efectiva, y legislación sobre donaciones en Chile y América Latina. Es coautora de la *Guía para una Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones sin Fines de Lucro* (CEFIS UAI, 2018), docente y consultora en estrategia, gobernanza y medición de impacto de inversiones sociales. Integra la junta directiva de WINGS, la red global para el desarrollo de la filantropía.
- Paul Brest es exdecano y profesor emérito (activo) en la Escuela de Derecho de Stanford y director de docencia de EPLI. Enseña y escribe sobre estrategia filantrópica y de organizaciones sin fines de lucro e inversión de impacto. Es el coautor de *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy* (2da ed. 2018).
- Felipe Medina es miembro del Comité Asesor de Stanford PACS y presidente de la junta directiva de Filantropía Transformadora. Desde el año 2000 se ha dedicado a recopilar las mejores prácticas filantrópicas y las lecciones aprendidas en inversiones sociales en la región. Además, completó el Programa de Liderazgo para organizaciones sin fines de lucro en Harvard Business School y el seminario de Filantropía del Aspen Institute. Es presidente de la junta directiva del Aspen Institute de Colombia, es miembro de las juntas directivas de Give to Colombia y Enseña por Colombia, forma parte del consejo asesor del Global Philanthropy Forum, Teach for All y Acumen, y es presidente de la junta directiva de L'Atelier. Comenzó su carrera en Goldman Sachs en 1990 manejando activos de clientes Latinoamericanos y durante 2000 y 2003 fue el director regional para Latinoamérica de Private Wealth Management. En la actualidad se dedica al manejo de los portafolios de algunas de las personas y familias más influyentes de la región y es miembro del Top Advisors Council y del comité de filantropía de Goldman Sachs. Recibió una Maestría en Administración del Harvard

Business School y es Licenciado en Economía e Ingeniería Civil del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

- Rodrigo Villar es investigador senior del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez y de Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, AC (CIESC) de México. Autor de diversas investigaciones sobre la filantropía institucional en América Latina. Asesoró a la Inter-American Foundation (IAF) en el proceso de creación de RedEAmérica, coordinó el Programa de Filantropía, Sociedad Civil y Cambio Social en las Américas (PASCA) de la Universidad de Harvard y participó en el Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

En el proceso de desarrollo y adaptación de la *Guía de Filantropía Efectiva* al contexto de América Latina, los autores contaron con el invaluable apoyo de un comité asesor de expertos en filantropía en importantes países de la región. Integraron el comité:

- Agustín Landa, director fundador LANZA consultores y presidente de Comunalia, asociación de fundaciones comunitarias de México.
- Magdalena Díaz, gerente general de la Asociación de Empresas Familiares (AEF) de Chile.
- Carolina Gómez, directora ejecutiva de Filantropía Transformadora (Colombia).
- Carolina Suárez, directora de la red Latimpacto, cuya sede está en Colombia.
- Gabriel Berger, director del Centro de Innovación Social de la Universidad San Andrés, Argentina.
- Paula Fabiani, directora de IDIS de Brasil y miembro de la junta directiva de la red global para la filantropía WINGS.
- Vicente León, vicedecano de la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico, Perú.

Ximena Veas, coordinadora de Contenidos y Vinculación del CEFIS, realizó la revisión final del texto y estuvo encargada de la supervisión editorial.

El trabajo de este proyecto fue generosamente patrocinado por la Asociación de Empresas Familiares de Chile, Goldman Sachs, Felipe Medina (miembro del Comité Asesor de Stanford PACS) y Roberto Awad.

Cualquier error y omisión es responsabilidad exclusiva de los autores.

## Contáctenos

Acogemos sus comentarios e invitamos a los lectores a contactarnos con retroalimentación, sugerencias e historias personales de su propio viaje filantrópico.

Envíe sus comentarios a:  
[pacscenter.stanford.edu/donorguide](https://pacscenter.stanford.edu/donorguide)

O  
[contactocefis@uai.cl](mailto:contactocefis@uai.cl)

Escríbanos o visítenos:  
Stanford Effective Philanthropy Learning Initiative  
Center for Philanthropy and Civil Society  
Universidad de Stanford  
559 Nathan Abbott Way  
Stanford, CA 943052

Para más información sobre EPLI, visite:  
[pacscenter.stanford.edu/epli](https://pacscenter.stanford.edu/epli)

Para más información sobre CEFIS UAI, visite los sitios web:  
[cefis.uai.cl](https://cefis.uai.cl) / [filantropialatam.uai.cl](https://filantropialatam.uai.cl)



A large, stylized sunburst graphic in a lighter shade of blue, positioned on the left side of the page. It features a solid circular center with numerous rays of varying lengths extending outwards, creating a fan-like effect.

*PRIMERA PARTE*

---

***Desarrollando su  
plan de filantropía***

CAPÍTULO 1

---

***Encontrando su foco***



**E**L PRIMER PASO HACIA UNA FILANTROPÍA efectiva es decidir cuáles son sus intereses específicos, o áreas de interés o foco. Este capítulo le ayudará a considerar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué debería tener áreas donde enfocarme en filantropía?
- ¿Qué me motiva a donar?
- ¿Cómo puedo alinear mis valores con mi tolerancia a tomar riesgos?
- ¿Qué valores personales deberían ser reflejados en mi donación?
- ¿Cómo puedo dirigir mi presupuesto y tiempo filantrópico hacia mis áreas de interés?

Si usted ya tiene una idea clara de sus áreas de interés y la cantidad de fondos que planea destinar hacia ellas, puede avanzar hasta el **Capítulo 3: Aprendiendo de filantropía con otros y de otros.**

## Áreas de foco

**Pregunta: ¿Por qué debería tener áreas donde enfocar la filantropía?**

Respuesta: Enfocar la filantropía en un número pequeño de áreas es fundamental para una filantropía efectiva porque:

- **Usted tiene una capacidad limitada.** Deberá aprender en profundidad sobre un área para saber qué organizaciones financiar, y así lograr sus metas. Será necesario que conduzca una adecuada investigación y luego realice sus donaciones y las monitoree. Estas tareas pueden requerir un esfuerzo considerable. Incluso las grandes fundaciones, con equipos grandes, por lo general financian sólo un puñado de áreas programáticas. Si usted está comenzando solo(a) o con uno o dos colegas

o asesores o con su familia, también es probablemente que su límite sea financiar unas pocas áreas.

- **Los cambios toman tiempo.** Para hacer y ver cambios significativos, es más efectivo comprometerse a apoyar un área de interés en el largo plazo. Además, es más probable que pueda sostener su inversión en unas pocas áreas que estén muy alineadas con sus valores, en lugar de una amplia y cambiante gama de asuntos.

Definir claramente sus áreas de concentración crea un marco de referencia para la toma de decisiones, le ayuda a definir sus metas filantrópicas y evalúa su progreso hacia ellas, y reduce la sobrecarga de opciones al tomar decisiones sobre sus contribuciones filantrópicas. La revisión de sus valores y motivaciones para donar puede ayudarle a concentrarse en determinadas áreas de interés.



## Motivaciones y valores

Aun cuando usted esté leyendo estos capítulos de manera individual, puede que desee involucrar a otros en su filantropía. (En el **Capítulo 2**, exploraremos cómo involucrar a los miembros de su familia). Puede pedir a cada integrante de su familia que organice sus áreas de interés de manera independiente, o que desarrollen una definición conjunta de los intereses y focos prioritarios para la familia. Si deciden esta última estrategia, consideren responder juntos en familia estas preguntas y ejercicios.

**Pregunta: ¿Qué me motiva a dar, y qué valores quiero encarnar a través de mis donaciones?**

Respuesta: Sus motivaciones para dar pueden incluir su preocupación por un problema social o ambiental en particular, la creencia de que su favorable situación financiera le obliga a retribuir a otros, o el deseo de usar la filantropía para unir a su familia o crear un legado. En cualquier caso, sus valores personales de seguro le guiarán hacia los problemas o las causas a los que dirija su filantropía.

## HISTORIA DE DONANTE

### El valor de los libros - *John Gómez Restrepo*

John Gómez Restrepo, empresario y hombre exitoso de negocios de Colombia, tenía 12 años cuando tuvo que dejar la escuela para ayudar a sostener a su familia. Su padre, Antonio José Gómez Zapata, había muerto de fiebre en la selva donde estaba empezando a explotar una mina de oro, cuando él tenía cinco años. Su primer trabajo fue de mensajero en la oficina de abogados de su primo Jaime Restrepo, quien recién graduado tenía una biblioteca surtida de biografías, teorías económicas y derecho. Como había poco trabajo, su primo le pidió que semanalmente le presentara un resumen de un libro que hubiera leído en esa semana. Así se enamoró de los libros y del conocimiento.

Con el tiempo se convirtió en líder del Grupo Familia, empresa reconocida en el ámbito de la higiene y salud con presencia en 8 países. Setenta años después de haber dejado la escuela, le pidió a la junta directiva de Productos Familia S.A. que estableciera en Medellín algunas bibliotecas en zonas deprimidas de la ciudad, a fin de que otros niños de escasos recursos –como lo fue él algún día– pudieran acceder a bibliotecas que les permitieran saciar su deseo por conocer otros mundos y que les ayudara a abrirse a nuevos horizontes. Este fue el inicio de su acción filantrópica que actualmente sigue ejerciendo la familia y la empresa desde la Fundación Grupo Familia.

*Fuente:* Gómez Jaramillo, Mónica María. Fundación Grupo Familia en Revista Transformando la Filantropía. Filantropía Transformadora 2020. Página de Grupo Familia y Fundación Grupo Familia.<sup>3</sup>

Cuando usted lee las noticias, es probable que tenga respuestas emocionales ante algunos eventos. Puede que sienta tristeza al ver las crisis humanitarias, o enojo respecto del veredicto en un caso judicial. Estas reacciones generalmente están basadas en sus valores personales. Piense en sus valores como una orientación para sus donaciones, son los principios o estándares que usted quisiera ver brillar a través de su filantropía.

Dado que las contribuciones filantrópicas son un acto de aporte voluntario, cuando están basadas en los valores hacen que la filantropía sea más significativa y personal; también ayuda a mantener el interés en los problemas a través de las décadas que puede tomar lograr un impacto real.

### **La práctica de la filantropía orientada por el impacto:**

Intencionalmente recurrimos a nuestros propios valores, ética, y experiencias de vida para identificar las causas que queremos abordar y que guíen nuestra donación, aumentando, de este modo, el sentido y el gozo e inspirándonos a continuar con nuestros esfuerzos.

## **Ejemplos de valores**

Puede ver una lista más extensa de Tarjetas de valores al final de este capítulo.

ACCESIBILIDAD	EQUIDAD	LIDERAZGO
RESPONSABILIDAD	FE	PAZ
COLABORACIÓN	FAMILIA	PROFESIONALISMO
COMUNIDAD	LIBERTAD	RESPECTO
CREATIVIDAD	CRECIMIENTO	SEGURIDAD
TRANSPARENCIA	HUMILDAD	TRADICIÓN
DIVERSIDAD	INNOVACIÓN	CONFIABILIDAD
EFFECTIVIDAD	IMPACTO	UNIDAD
EMPATÍA	JUSTICIA	

Use esta lista como un punto de partida para reflexionar sobre qué valores son importantes para usted, ya que algunos pueden hacer mayor sentido para usted que otros. Puede también identificar otros valores que no están en la lista. Si desea involucrar a su familia, es importante incluirlos en la discusión sobre valores para llevarlos a donaciones más alineadas entre todos. En este proceso de identificación de valores personales, es importante distinguir y seleccionar aquellos que servirán de guía para la toma de decisiones en las iniciativas filantrópicas.

## ¿Qué valores guían su filantropía?

---

---

---

---

### HISTORIA DE DONANTE

#### Alineando una estrategia con relación a los objetivos de desarrollo sostenible – *Janine Firpo*

Me he convertido en una gran patrocinadora de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), y pienso que la gente los está usando cada vez más también. Parecen estar apareciendo en todas partes. Los ODS se han convertido en un marco de referencia para la forma en que tomo todas mis decisiones. Elegí cinco ODS que reflejaran más cercanamente mis valores, y ahora todo mi dinero, todo, está siendo invertido hacia esas metas. Eso incluye mi filantropía.

Uno de mis ODS es el número 11, que se relaciona con la construcción de ciudades y comunidades sostenibles. Para mí, la pobreza se ubica dentro de esa meta. Por lo tanto, parte de mis aportes filantrópicos se usan en la lucha contra la pobreza. A modo de ejemplo, estoy donando a Samaritan, una empresa innovadora de Seattle que usa dispositivos llamados “beacons” para conectar a los ciudadanos con personas sin hogar y a estos con servicios que pueden ayudarles a salir de las calles.

Además, he descubierto que usar los ODS y ser estratégica respecto de mis donaciones, me ayuda a no sentirme culpable cuando debo decir que no a alguna solicitud.

*Fuente:* Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.



## Tolerancia al riesgo

**Pregunta: ¿Cuál es mi tolerancia al riesgo filantrópico y cómo se ajusta a mis valores? <sup>4</sup>**

Respuesta: Es importante que conozca sus motivaciones y valores. También es importante que conozca cómo estos se ajustan a su tolerancia al riesgo. Algunos filántropos están dispuestos a apoyar una empresa emergente (*start-up*), mientras que otros prefieren donar a organizaciones con una larga trayectoria. Algunos filántropos están dispuestos a apuntar alto para lograr ambiciosas metas de políticas públicas, mientras otros se sienten más cómodos apoyando o impulsando una organización que realiza entrega de servicios a beneficios claramente identificados.

**Le sugerimos escribir un párrafo que capture sus actitudes sobre el riesgo. Escriba un borrador a continuación:**

Ejemplos de declaraciones de perfil de riesgo:

1. Me siento muy cómodo(a) con el riesgo. Quiero probar soluciones que quizás otros tengan miedo de intentar. Me siento cómodo(a) apoyando o impulsando nuevos programas, organizaciones emergentes, y estrategias ambiciosas, pero bien pensadas, cuyos resultados puedan ser inciertos.
2. Quiero ver grandes cambios, pero, dado mi perfil público, me preocupa arriesgar mi reputación. Así que, a pesar de que estoy dispuesto(a) a financiar propuestas innovadoras, no quiero ser el donante principal. Para mitigar potenciales preocupaciones de reputación, puede que use un intermediario o que realice mis donaciones de manera anónima.
3. No me siento muy cómodo(a) con el riesgo. Me gusta saber dónde va mi dinero y qué obtengo por eso. Prefiero recibir un retorno predecible y de menor impacto que invertir en una nueva solución que no ha sido probada, aún si tiene un gran potencial de impacto.

## Mi declaración de perfil de riesgo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Intereses

**Pregunta: ¿Cómo decido sobre mis intereses filantrópicos y qué causas financiar?**

Respuesta: ¿Dónde le gustaría hacer una diferencia? Ahora que ha reflexionado en sus motivaciones y valores, es tiempo de identificar sus intereses filantrópicos ¿Se enfocará en el medio ambiente, pobreza, educación? Si usted está buscando formas de identificar estas causas, le recomendamos dos estrategias alternativas:

- “Mirar hacia atrás”
- “Borrón y cuenta nueva”

## Mirar hacia atrás

Revisar las donaciones y aportes que ha hecho en el pasado le permitirá que identifique patrones y tendencias en su filantropía ¿Hay algunas causas que hayan recibido mayores proporciones de sus donaciones o tiempo? ¿Están esas causas alineadas con sus valores, intereses y aspiraciones filantrópicas? ¿Ha habido alguna donación que le haya proporcionado especial gratificación, o no? ¿Ha comprobado que las iniciativas apoyadas han sido relevantes para las necesidades de las localidades? ¿Ha visto que las iniciativas que ha apoyado o impulsado han contribuido con cambios que valore especialmente?

La perspectiva que usted puede recoger al mirar hacia atrás puede ayudarlo a decidir cómo enfocar sus donaciones en el futuro.

### ACTIVIDAD: OBSERVE SUS DONACIONES PASADAS

Piense respecto de sus donaciones desde hace varios años atrás. En la primera tabla más abajo, escriba los nombres de las organizaciones a las cuales hizo una contribución, el monto aproximado, y la frecuencia de la donación. En la segunda tabla, anote las organizaciones a las que donó de su tiempo voluntariamente, la cantidad de tiempo, y la frecuencia de su participación.

- ¿Dónde ha contribuido su tiempo y dinero en el pasado, y por qué?
- ¿Ha habido algún cambio reciente en sus donaciones y por qué?

La siguiente tabla refleja mi historial de donaciones:

Desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

### RESUMEN DE DONACIONES

	ORGANIZACIÓN / EVENTO / PERSONA	CANTIDAD / FRECUENCIA (Incluyendo aportes de una sola vez)	NOTAS
<i>Ejemplo</i>	TECHO	USD 1.000 / 3 veces en los últimos 2 años	Yo ya estaba interesado(a) en trabajar con personas sin vivienda y un amigo(a) me contó sobre esta organización
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			

La siguiente tabla refleja mi historial de voluntariado:

Desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

### RESUMEN DE VOLUNTARIADO

	ORGANIZACIÓN / EVENTO / PERSONA	CANTIDAD / FRECUENCIA (Incluyendo aportes de una sola vez)	NOTAS
<i>Ejemplo</i>	TECHO	3 días los últimos 3 años	Realmente he disfrutado siendo parte de un equipo donde levantamos un nuevo hogar y también participa la familia que va a vivir en ella
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			

**Sobre la base de su historial de donaciones y voluntariado, responda las siguientes preguntas:**

- ¿A qué causas o problemas donó usted la mayor cantidad de tiempo y dinero?
- ¿Refleja su historial de donaciones y voluntariado sus valores más importantes? Si es así, ¿cómo?, y si no es así, ¿por qué no?
- ¿Hay otros temas o tendencias que surjan a partir de su historial de donaciones y voluntariado?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Usando este ejercicio, seleccione las causas o problemas que son más importantes para usted. Después de un mayor refinamiento, estas se convertirán en sus áreas de concentración.

## EJEMPLO

*Cuando revisé las dos organizaciones de las que era voluntaria (Calle Larkin y Misión Rescate), fue muy claro para mí que tengo una gran preocupación por apoyar las necesidades básicas de aquellos que se enfrentan a la pobreza en mi ciudad. Me preocupa la equidad, y me motiva un sentido de responsabilidad de retribuir a mi comunidad en San Francisco, California. Mi área de enfoque, entonces, podría ser proveer espacios para vivir y comida para aquellos que viven sin un hogar en San Francisco.*

*El enfoque de “mirar hacia atrás” tiene algunas limitaciones inherentes. Por ejemplo, sólo es posible estar consciente de los problemas más cercanos a uno, los cuales pueden no estar alineados con las áreas en las que podría tener mayor impacto. Para abarcar más y desarrollar una estrategia intencional de donación, sugerimos explorar también la estrategia de “borrón y cuenta nueva” que explicamos a continuación.*

## Borrón y cuenta nueva

La estrategia “borrón y cuenta nueva” incluye identificar las causas o problemas generales que le preocupan, independiente de su historial de donación o voluntariado.

Esta estrategia puede ser útil si es que:

- **Usted es nuevo en filantropía.** Si está recién comenzando a pensar respecto de la filantropía, esta estrategia le ayudará a elegir sus áreas donde enfocarse.
- **Generalmente ha donado de forma reactiva.** Reflexionando en su historial de donaciones, ¿han sido la mayor parte de sus donaciones el resultado de la solicitud de un amigo o una respuesta a solicitudes

convincientes emocionalmente? Si es así, la estrategia de borrón y cuenta nueva puede permitirle pensar de manera más estratégica. (No estamos sugiriendo que excluya todas las donaciones reactivas. Muchos donantes estratégicos mantienen presupuestos filantrópicos para oportunidades que no son posibles de prever, o bien que recomiendan amigos y familia, o bien para emergencias y catástrofes).

- **Sus donaciones actuales no están completamente alineadas con sus valores** ¿Ha estado donando principalmente a su alma mater, institución religiosa y organizaciones similares y ahora se da cuenta de que hay otras entidades o causas que también considera importantes? La estrategia de borrón y cuenta nueva puede ayudarle a definir estas áreas y enfocar su filantropía.
- **Cree que el alcance de su filantropía actual puede estar excesivamente limitado.** En este caso, comience a explorar los asuntos que están en la periferia de su visión, o consulte con algunos amigos, colegas o expertos sobre sus ideas.
- **Quiere cambiar el vehículo o canal para donar.** Siente la inquietud que podría usar sus recursos (dinero, conocimiento, redes, tiempo) de mejor manera y lograr mayor impacto.

## ACTIVIDAD: BORRÓN Y CUENTA NUEVA

Revise las Tarjetas de causas al final de este capítulo.<sup>5</sup> Seleccione hasta cinco aspectos que más llamen su atención y escríbalos más abajo. Piense cómo sus motivaciones y valores se alinean con las principales causas o problemas que son de su interés y en los cuales siente que puede aportar a un cambio.





### EJEMPLO

*Estoy interesado en proteger el medioambiente y creo que una herramienta fundamental para protegerlo es el reciclaje porque es una acción cercana que nos involucra directamente a todos como parte de una comunidad. Estoy consciente de que en las ciudades los programas de reciclaje a nivel de los barrios no logran una alta tasa de respuesta debido a que la información para que los vecinos participen (como instrucciones de separación y horarios de recolección) no están claros. Como donante, me gustaría enfocar mis aportes en mejorar la forma en que operan nuestros programas de reciclaje, apoyando para que los programas de reciclaje sean más fáciles, eficientes e innovadores dentro de la ciudad en que vivo.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tarjetas de causas

La lista en el Anexo del Capítulo 1 contiene causas sugeridas bajo los siguientes encabezados generales:

ANIMALES	VIVIENDA Y ENTORNOS
ARTES, CULTURA Y HUMANIDADES	SALUD Y BIENESTAR
DERECHOS CIVILES Y ADVOCACY	DESARROLLO LOCAL O COMUNITARIO
PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE	PAZ Y DEMOCRACIA
DESASTRES	SUPERACIÓN DE POBREZA
EDUCACIÓN	OTROS
MEDIO AMBIENTE	

Debido a que las prioridades pueden cambiar con el tiempo, usted puede considerar útil evaluar los asuntos que apoya cada cierto número de años.

## Seleccione sus beneficiarios

Además de asuntos de interés particular, quizás desee enfocarse en poblaciones o geografías específicas. De forma alternativa, podría considerar las necesidades de las personas, independiente de la ubicación geográfica.

Puede que decida enfocarse en apoyar las necesidades de un grupo en particular. Por ejemplo, si su meta es aumentar el acceso a la educación superior, puede adaptar sus donaciones a servicios para personas que usted considere que tienen necesidades particularmente grandes, tal como en el caso de los estudiantes que provienen de contextos socioeconómicos bajos.

Puede que desee enfocarse en las grandes necesidades de su propia comunidad. Si es así, puede consultar con alguna fundación territorial

(también llamadas fundaciones comunitarias en algunos países) para poder identificar necesidades que son importantes para una región específica.

También puede identificar los ámbitos donde su país o región muestra mayores carencias comparada con la realidad de otros países o bien, donde existe un bajo aporte filantrópico y logra poca atención de otros donantes. O bien, donde los fondos públicos son difíciles de gestionar y dejan comunidades rezagadas del bienestar.

## HISTORIA DE DONANTE

### La salud mental, un ámbito poco abordado por la filantropía - **María Fernanda Resende Quartiero**

Segunda generación de una familia empresaria de Brasil dedicada a la producción de alimentos, María Fernanda había trabajado en instituciones del tercer sector en distintos temas, entre ellos, el apoyo a la educación inclusiva. Sin embargo, en 2019 sintió que era el momento de profesionalizar su filantropía.

Fue un camino largo de investigación y reflexión, un año de conversar con actores del ecosistema de la filantropía, expertos y otras familias empresarias con iniciativas filantrópicas, buscando identificar dónde existía la mayor necesidad en la sociedad. Buscaba la mejor manera de usar las inversiones filantrópicas de ella y su familia nuclear. “Estaba abierta a cualquier tema. Pero quería que fuera un sector poco abordado por la filantropía. Por ejemplo, hay muchas iniciativas en educación y es un ecosistema consolidado. Yo quería ser más disruptiva con mis inversiones filantrópicas”, comenta. En esa búsqueda, el tema de salud mental apareció como un ámbito con poca inversión filantrópica privada que además tiene la característica de ser un tema transversal, que está a la base del bienestar de las personas y por ello vinculado con otros ámbitos. Encargó un estudio sobre salud mental para mapear cómo la sociedad ve el tema. Los datos sobre la realidad de Brasil estaban pocos actualizados y se visualizaban muchos vacíos. “No podía ser una causa solo en nuestro corazón, necesitábamos también datos. En Brasil no estamos acostumbrados a basarnos en la evidencia para tomar decisiones. Me interesa ser una voz importante para mostrar que esto es posible, que las decisiones son más acertadas si nos basamos en datos y evidencia para impulsar los cambios”.

Con el objetivo de profesionalizar la filantropía y al mismo tiempo institucionalizarla, fundó en 2019 el Instituto Cactus, una entidad filantrópica cuyo propósito es cambiar cómo la sociedad aborda la salud mental y cómo se aborda la prevención, anticipando y creando las estructuras correctas, pero sin entregar directamente atención a los beneficiarios. Con un equipo ejecutivo liderado por Luciana Barrancos, definieron enfocarse en dos poblaciones con alta prevalencia en problemas de salud mental: mujeres y jóvenes. Por una parte, las mujeres tienen un rol importante en el sistema de educación (como docentes) y en el sistema de salud por lo que su bienestar incide en el de niños, jóvenes y adultos, y se transforman en multiplicadoras de impacto. Por otra parte, los jóvenes son los líderes del futuro y a los cuales la salud mental les permite enfrentar de mejor manera los desafíos personales para su desarrollo y posibilidades de movilidad social.

*Fuente:* Entrevista con María Fernanda Resende Quartiero y Luciana Barrancos realizada en agosto de 2021.

Por otro lado, usted puede estar interesado en abordar las necesidades de las personas más pobres del mundo no importando dónde vivan, o evitar catástrofes mundiales, tales como el cambio climático o pandemias. Estas son las metas del movimiento de altruismo eficaz (*effective altruism* en inglés), que busca mejorar las condiciones de la población más pobre del mundo y mitigar catástrofes globales.<sup>6</sup> El servicio online de calificación de organizaciones de la sociedad civil GiveWell<sup>7</sup> evalúa a algunas organizaciones basadas en su costo-efectividad en base a sus evaluaciones de impacto y la evidencia que sustentan los programas, y se enfoca en las necesidades de individuos y comunidades en el área Global Sur.

## HISTORIA DE DONANTE

### Reflexionar con cuidado qué causa apoyar - *Luke Ding*

El único consejo que desearía haber tenido al iniciar mi viaje filantrópico es dedicar mucho más tiempo a evaluar qué causa apoyar ¿Debo apoyar la mitigación del cambio climático, las intervenciones contra la malaria o cualquier otra causa valiosa? Sabemos que algunas organizaciones sociales pueden hacer cientos de veces más con nuestro apoyo que otras. Por lo tanto, no debería sorprendernos que en algunas áreas podamos lograr cientos de veces más con nuestro apoyo que en otras.

En mis primeros años como donante, a menudo elegía qué causas apoyar en función de lo intuitivas que parecían o de cómo me hablaban personalmente. Si bien esto no tenía nada de malo, me di cuenta de que iba en contra de mi objetivo: hacer el máximo aporte que pueda. Como la selección de la causa es un factor tan importante para determinar el impacto, necesita mucha más consideración de la que le di originalmente.

*Fuente:* Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020

## Portafolios filantrópicos: decida cuántas organizaciones apoyar en su área de foco

La cantidad de organizaciones que defina apoyar en sus áreas de foco depende de su capacidad de aprender adecuadamente sobre el área y conducir la revisión o debida diligencia respecto de cada organización. Dependiendo de estas capacidades, usted puede hacer algunas donaciones grandes o un número mayor de aportes de montos menores. Con todo, es probable que no exista una sola organización que tenga la capacidad de abordar todos los ámbitos de un desafío social o medioambiental.

También es importante considerar en el foco que ha definido, cuántos focos específicos en ese ámbito quiere abordar, por ejemplo, el foco general de interés puede ser salud, y los focos específicos, salud mental y prevención de la obesidad. Esta definición también ayudará a resolver los temas de presupuesto filantrópico y su distribución.

### **Pregunta: ¿Debería tratar mis donaciones como un portafolio financiero?**

Respuesta: La mayoría de las personas y familias diversifican sus portafolios de inversión para reducir los riesgos de pérdidas considerables ¿Significa esto que debería diversificar sus donaciones filantrópicas? Probablemente no.

Sufrir una pérdida considerable de su portafolio de inversiones financieras puede afectar adversamente el bienestar de su familia. Pero si destina todas sus donaciones filantrópicas a una o dos organizaciones en su área de foco (por ejemplo, la pobreza y la reducción de la reincidencia carcelaria) y estas fracasan o no logran los resultados esperados, es probable que haya también otros filántropos apoyando a otras organizaciones con los mismos objetivos. Los riesgos inherentes en el fracaso de sus propias donaciones

son diversificados por muchos otros donantes que apoyan una misma causa.

Además, los fracasos pueden considerarse en el ámbito social como una fuente de aprendizajes: si una intervención no obtiene los resultados esperados, puede ser una manera de comprender y mostrar a otras organizaciones (o incluso al Estado) lo que no hay que hacer para solucionar un desafío social. Esto requiere medir y monitorear los resultados, como se verá en el capítulo **Capítulo 6 de Teoría de cambio**.

Dicho esto, puede que considere de mucho estrés poner todos sus “huevos filantrópicos” en una misma canasta y arriesgar que se quiebren todos al mismo tiempo. Si es así, quizás considere financiar varias organizaciones o programas diferentes en un área de foco.

## Construyendo el presupuesto

**Pregunta: ¿De qué manera asigno mi presupuesto financiero y destinación de tiempo para la filantropía?**

Respuesta: Una vez que ha identificado una o más áreas de foco, es tiempo de pensar cuánto dinero destinar a ellas. Puede decidir aportar un financiamiento considerable y continuo a una sola área de foco. O, si usted tiene un presupuesto suficientemente grande, puede financiar varias áreas, siempre que tenga la capacidad de conocer esas áreas y encontrar, financiar y monitorear organizaciones o programas efectivos en cada una de ellas.

Si tiene varias áreas de foco o áreas específicas en focos que son más generales, considere asignar fondos basado en cuán importante cree usted que es cada área, y qué tan urgente es la necesidad. Por ejemplo,

puede decidir asignar más recursos a organizaciones que trabajan para reducir enfermedades y pobreza que a un grupo de teatro local. Considere asignar su tiempo y voluntariado a un lugar donde pueda generar el mayor impacto.

## HISTORIA DE DONANTE

### Alineando el portafolio con las prioridades personales – *Jan Half*

A esta altura de mi vida, tengo una idea bastante clara de mis prioridades filantrópicas: 27% de mis donaciones va a organizaciones sin fines de lucro relacionadas con educación (de las cuales 23% están enfocadas en grupos educativos STEM/STEAM dirigidos a jóvenes que han sido desatendidos), 52% va a mis alma mater de estudios de post-grado en forma de becas para estudiantes de sectores vulnerables, 20% va a mi institución religiosa (la primera sinagoga gay y lesbiana en San Francisco, donde conocí a mi pareja), y 1% va a donaciones misceláneas en honor o memoria de otros.

A pesar de que mi estrategia ha evolucionado a través de los años, mi enfoque de apoyar a jóvenes vulnerables se ha mantenido constante. Después de graduarme como profesora, comencé a enseñar en el pequeño pueblo rural de Leland, Illinois. Años después, como ejecutiva de la organización sin fines de lucro MOUSE Squad Student Tech, mi enfoque de ayudar a estudiantes desatendidos se mantuvo y persiste hasta el día de hoy.

*Fuente:* Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.



## ACTIVIDAD: BORRÓN Y CUENTA NUEVA

Puede que usted ya tenga un monto en mente para destinar a iniciativas filantrópicas este año. Para comenzar este proceso por primera vez o reconsiderar sus asignaciones, revise la pregunta a continuación, de manera individual o con su familia o con el apoyo de algún asesor.

¿Cuánto desea asignar a la filantropía el próximo año, durante los próximos dos años, o por un período más largo?

---

---

---

---

Una vez que ha determinado su presupuesto anual, puede asignar fondos a través de sus áreas de foco. Además de apoyar financieramente organizaciones o desarrollar programas, puede hacer aportes no-monetarios con su tiempo y talento a través del voluntariado, incluyendo, por ejemplo, participar en un directorio de una entidad sin fines de lucro (ver **Capítulo 9: Involucrando organizaciones y desarrollando relaciones con su liderazgo**).

## ACTIVIDAD: ASIGNE SU PRESUPUESTO Y SU TIEMPO

En la tabla a continuación, haga una lista de sus áreas de foco y asigne sus aportes a través de estas áreas para el año siguiente. Incluya también:

- Patrones de financiamiento existentes o compromisos que quisiera mantener, tales como donaciones a las escuelas de sus hijos, su alma mater o una institución religiosa.
- Un presupuesto de oportunidades para iniciativas no pronosticadas, solicitudes de familia y amigos, y apoyo necesario para emergencias o desastres.

	ÁMBITO DE INTERÉS	POBLACIÓN ESPECÍFICA CON GEOGRAFÍA	ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO	ASIGNACIÓN DE TIEMPO
<i>Ejemplo</i>	Personas en situación de pobreza	Bogotá, Colombia	70%	Me interesa ser voluntaria en un comedor social para ayudar y conocer más directamente la realidad de las personas más vulnerables
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				

## Encontrando su foco (conclusiones)

- Para desarrollar una filantropía efectiva el primer paso es identificar las áreas de foco a las cuales le dedicará financiamiento, tiempo y talento. Enfocarse permite que pueda establecer límites para sus donaciones y canalizar su capacidad en aquellos asuntos que tengan más alta prioridad para usted.
- Los aportes proactivos que están alineadas con sus valores y motivaciones mantienen el interés y son más gratificantes personalmente.
- Estime su presupuesto filantrópico anual para tomar decisiones de financiamiento dentro de sus áreas de foco.
- Ajuste el presupuesto para asegurar que también tenga recursos para enfrentar oportunidades no previstas, donar para solicitudes de amigos y familia, y responder a emergencias o catástrofes.

**Práctica de la Filantropía orientada por el impacto:** No abarcamos más de lo que podemos hacer. En cambio, enfocamos nuestros recursos para asegurar la mejor oportunidad de hacer una diferencia significativa y de poder aprender en el proceso. Expresamos nuestra confianza en las organizaciones que apoyamos a través de un menor número de donaciones, pero mayores en cantidad y con un plazo plurianual.

ANEXOS CAPÍTULO 1

.....

***Tarjetas de valores***

**ACCESIBILIDAD**

**RESPONSABILIDAD**

**AUTENTICIDAD**

**COLABORACIÓN**

**COMUNIDAD**

**CONEXIÓN**

**VALENTÍA**

**CREATIVIDAD**

**CURIOSIDAD**

**DIGNIDAD**

**DISCIPLINA**

**EMPODERAMIENTO**

**EFICACIA**

**EMPATÍA**

**EQUIDAD**

**IGUALDAD**

**EXPLORACIÓN**

**LIBERTAD**

**FE**

**FAMILIA**

**CRECIMIENTO**

**FELICIDAD**

**ARMONÍA**

**SALUD**

**HONOR**

**HUMILDAD**

**HUMOR**

**INDEPENDENCIA**

**INNOVACIÓN**

**INTEGRIDAD**

**INTERDEPENDENCIA**

**ALEGRÍA**

**JUSTICIA**

**BONDAD**

**LIDERAZGO**

**AMOR**

**LEALTAD**

**PASIÓN**

**PATRIOTISMO**

**PAZ**

**PERSISTENCIA**

**CAPACIDAD**

**RESPECTO**

**SEGURIDAD**

**AUTO-REALIZACIÓN**

**SERVICIO**

**SENCILLEZ**

**ESPIRITUALIDAD**

**ESPONTANEIDAD**

**ADMINISTRACIÓN**

**TRADICIÓN**

**CONFIANZA**

**UNIDAD**

**BIENESTAR**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

ANEXOS CAPÍTULO 2

.....

***Tarjetas de causas***



Este es un resumen de las Tarjetas de causas.

**ANIMALES**

**ARTES, CULTURA Y HUMANIDADES**

**DERECHOS CIVILES Y ADVOCACY**

**PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE DESASTRES**

**EDUCACIÓN**

**MEDIO AMBIENTE**

**VIVIENDA Y ENTORNO**

**SALUD Y BIENESTAR**

**DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO**

**PAZ Y DEMOCRACIA**

**SUPERACIÓN DE LA POBREZA**

**OTROS**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

---

**ESCRIBE TU PROPIA PALABRA**

- LIBERTADES CIVILES
- DERECHOS CIVILES
- DEMOCRACIA
- EQUIDAD RACIAL
- PROMOCIÓN PUEBLOS INDÍGENAS
- EDUCACIÓN PARA PARTICIPACIÓN EN DEMOCRACIA (VOTO)
- \_\_\_\_\_

- ARTES Y CULTURA
- SERVICIOS ARTÍSTICOS
- APOYO A ORGANIZACIONES HISTÓRICAS
- PROMOCIÓN DE LAS HUMANIDADES
- MUSEOS
- ARTES ESCÉNICAS
- ARTES VISUALES
- \_\_\_\_\_

- PROTECCIÓN DE ANIMALES Y BIENESTAR
- SERVICIOS VETERINARIOS
- PRESERVACIÓN Y PROTECCIÓN DE VIDA SALVAJE
- ZOOLOGÍCOS Y ACUARIOS
- \_\_\_\_\_

- CAMBIO CLIMÁTICO
- EDUCACIÓN AMBIENTAL
- CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DE RECURSOS NATURALES
- REDUCCIÓN Y CONTROL DE CONTAMINACIÓN
- PROGRAMAS DE RECICLAJE
- \_\_\_\_\_

- EDUCACIÓN DE ADULTOS
- EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA
- EDUCACIÓN DE POSTGRADO Y PROFESIONAL
- EDUCACIÓN SUPERIOR
- BIBLIOTECAS
- EDUCACIÓN ESPECIAL
- EDUCACIÓN VOCACIONAL Y TÉCNICA
- \_\_\_\_\_

- PREPARACIÓN PARA DESASTRES
- ATENCIÓN ANTE CATÁSTROFE Y AYUDA A DAMNIFICADOS
- EQUIPOS DE BÚSQUEDA Y RESCATE
- \_\_\_\_\_

- NECESIDADES LOCALES
- LÍDERES COMUNITARIOS Y REDES
- FUNDACIONES TERRITORIALES O COMUNITARIAS
- \_\_\_\_\_

- ENFERMEDADES Y CONDICIONES
- HOSPITALES Y SERVICIOS DE SALUD PRIMARIOS
- INVESTIGACIÓN MÉDICA
- SALUD MENTAL
- SALUD PÚBLICA
- CUIDADO DE REHABILITACIÓN
- SALUD REPRODUCTIVA
- NUTRICIÓN Y OBESIDAD
- \_\_\_\_\_

- PROGRAMAS DE VIVIENDA PARA POBLACIÓN VULNERABLE
- PROGRAMAS DE ALBERGUE PARA REFUGIADOS
- MEJORAMIENTO DE LOS ENTORNOS URBANOS A COMUNIDADES VULNERABLES
- \_\_\_\_\_

---



---



---

- SERVICIOS INFANTILES Y JUVENILES
- EMPLEO JUSTO
- SERVICIOS DE FAMILIA Y ASISTENCIA
- SINDICATOS
- \_\_\_\_\_

- POLÍTICAS PÚBLICAS
- PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
- DERECHOS HUMANOS
- PAZ, SEGURIDAD Y JUSTICIA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

ESCRIBE TU PROPIA PALABRA

CAPÍTULO 2

---

***Involucrando a la  
familia***



**L**A FILANTROPÍA ES UNA OPORTUNIDAD para involucrar a su familia en una de las actividades más gratificantes de su vida: retribuir a la sociedad. En muchos países de América Latina, la familia cumple un rol importante en la toma de decisiones respecto del destino del patrimonio financiero. Incluso algunas legislaciones restringen los destinos que una persona puede hacer de su patrimonio y le obligan a considerar la visión de sus herederos.

Este capítulo le ayudará a encontrar respuestas a preguntas como:

- ¿Por qué debería involucrar a mi familia?
- ¿De qué formas puedo involucrar a mi familia en filantropía?



## Involucrando a la familia

**Pregunta: ¿Por qué debería involucrar a mi familia en filantropía?**

Respuesta: Involucrar a su familia en las iniciativas filantrópicas puede fortalecer las relaciones, inculcar valores y construir un legado que sea significativo tanto para los miembros de la familia como para la sociedad.

Puede ser tremendamente gratificante para usted, así como para las generaciones futuras que pueden construir sobre su legado filantrópico, generando vínculos entre las distintas generaciones.

En las familias empresarias, muy extendidas en América Latina, la filantropía abre un espacio para que los hijos que no están involucrados en los negocios familiares tengan también un rol importante en la gestión de asuntos familiares. Y, para los más jóvenes, participar en iniciativas filantrópicas les ayuda a educarse con una visión más holística y amplia de la sociedad. En la región, la disposición a compartir con otros y participar en actividades filantrópicas suele adquirirse en el entorno familiar.

En el caso de Chile, existe la **Asociación de Empresas Familiares, AEF**, una organización gremial que agrupa a familias empresarias del país, donde varias de ellas poseen fundaciones. En esta instancia se da una rica interacción entre sus integrantes, y la posibilidad de compartir experiencias para ir generando una filantropía más estratégica.

### Aprender del ejemplo en la familia – *Vicky Kassin Chehebar*

Vicky Kassin Chehebar es una filántropa colombiana que proviene de una familia siria, de tradición sefardí. Creció en un entorno familiar donde trabajar para otros es un valor fundamental. Su identidad, está marcada por “mis bisabuelas, mis abuelas y mi mamá. Todas las mujeres con quien yo crecí viendo como ejemplo de una mujer judía. Particularmente mi abuela Victoria Kassin. Siento una responsabilidad grandísima de seguir sus pasos en la construcción del país”, explica en una entrevista. “Cuando mis abuelos llegaron de Siria y se fundó la comunidad, lo primero que se hizo fue un cementerio, para enterrar a nuestros muertos. También se creó un fondo de ayuda y un ala benéfica. Mi abuela hizo parte de un comité de damas en función de apoyar al país en agradecimiento por lo recibido. He heredado esa responsabilidad y, si Dios quiere, mi hija, que tiene quince años, también lo hará”.

Sus padres siempre la motivaron para que se involucrara en diferentes actividades filantrópicas. Cuando cursaba la secundaria, en Estados Unidos, tuvo su primera experiencia como voluntaria en el Mc Lamore Children’s Center ayudando a niños que habían sido abusados o abandonados por sus familias. De regreso en Colombia, ha sido voluntaria en diversas entidades sin fines lucrativos, entre ellas, la Fundación Juan Felipe Gómez, Techo para mi País y el Instituto Roosevelt. Fue cofundadora de la Fundación Oportunidad, una entidad sin fines lucrativos dedicada al trabajo con niños con discapacidades de aprendizaje y dirigió la Fundación Nuestro Hogar dedicada a albergar niños sin hogar. Y siguiendo sus orígenes, ha sido la presidenta de la Agrupación de Damas de la Comunidad Sefardí de Colombia y es miembro de la Confederación de Comunidades Judías de Colombia desde donde ha jugado un papel central en la movilización de recursos y el desarrollo de proyectos para apoyar a las familias colombianas durante la crisis generada por el COVID 19.

Su recorrido en el mundo filantrópico, así como su actividad profesional le mostraron la importancia de apoyar a voluntarios y donantes para desarrollar actividades e inversiones sociales más estratégicas. Con ese foco ha trabajado en los últimos años organizando talleres y giving circles, conectando a donantes con los beneficiarios y promoviendo el voluntariado.

*Fuente:* Vicky Chehebar. Filantropía judía. Agrupación de Damas Sefardí. En Revista Transformando la Filantropía. Filantropía Transformadora 2018. Entrevista Vicky Kassin Comunidad judía de Bogotá en Vida Nueva Digital y página web de Vicky Chehebar.<sup>8</sup>

### **Pregunta: ¿Cómo puedo involucrar a mi familia en filantropía?**

Puede involucrar a miembros de su familia en filantropía de distintas formas: pedirles que le aconsejen o apoyen en el desarrollo de una iniciativa filantrópica, desarrollar e implementar una estrategia o iniciativa filantrópica en forma conjunta como familia con un foco común, o bien, impulsar a que cada miembro de la familia desarrolle su propia trayectoria de donaciones.

### **Pregunta: ¿Quién es familia?**

Respuesta: La definición de quién es familia para que participe en un proyecto filantrópico depende de cada uno y de la realidad de cada familia. Así, la participación puede incluir a su cónyuge o compañero(a), hijos(as) e hijastros(as), los cónyuges y compañeros(as) de sus hijos(as), padres y madres, suegros(as), primos(as) y otros miembros de la familia extendida. A quién usted decida incluir y en qué forma depende de su relación con ellos, de cómo pueden ellos contribuir a su objetivo filantrópico y si usted tiene otros objetivos complementarios, como traspaso de valores entre generaciones, construcción de un legado familiar, etc.

### **Pregunta: ¿Cuándo debería comenzar la conversación sobre filantropía?**

Respuesta: Puede que los aportes filantrópicos sean un tema regular en las conversaciones familiares, o bien que algún evento o una decisión específica motive iniciar la conversación. Por ejemplo, es importante plantear el tema en alguna de las siguientes situaciones<sup>9</sup>:

- Iniciar un proyecto filantrópico familiar, que involucre a distintas generaciones de la familia. En este caso es importante definir el foco y los valores y el presupuesto a destinar, con la participación activa de los miembros de la familia.



- Cambiar las prioridades de su plan actual de donaciones o del plan filantrópico familiar.
- Destinar recursos significativos de su patrimonio a la filantropía o legar una gran parte de su riqueza a la filantropía en lugar de sus herederos, lo que requiere además considerar las restricciones legales que puedan existir en las leyes de su país.
- Donar a una institución que ofrece una oportunidad de poner su nombre y el de su familia en forma pública como donante principal.
- Convertirse en un patrocinador o donante público de una causa controvertida.
- Pedir a miembros de su familia que tomen un rol formal en los procesos de decisión filantrópica (para más información sobre la estructura filantrópica para donaciones, ver **Capítulo 4: Vehículos filantrópicos**).
- Inspirarlos para que comiencen a pensar sobre sus propias iniciativas filantrópicas.
- Excluir a integrantes de la familia que esperarían ser incluidos en el proceso de toma de decisiones filantrópicas.

**Pregunta: ¿Cómo formar en filantropía a los niños y jóvenes?**

Respuesta: Algunos padres y madres prefieren conversar sobre filantropía con sus hijos desde que son pequeños. En el caso de niños y niñas muy pequeños, modelar y explicar conductas filantrópicas puede sentar las bases para lograr su mayor participación a medida que crecen. Algunas familias establecen una “mesada para donaciones” a través de la que los niños deciden cómo donar, por ejemplo, USD\$100. Muchas veces esto se complementa con encontrar oportunidades donde los niños y jóvenes puedan donar su tiempo a alguna institución, ya sea en actividades que se organizan a través de sus colegios, iglesias o comunidades. Ofrecer oportunidades a los niños para ser voluntarios y abordar así problemas sociales y ambientales, así como también conocer personas de diferentes

contextos, puede inculcar en ellos una mentalidad filantrópica desde temprana edad.

Para los jóvenes puede ser positivo participar en reuniones familiares donde los adultos de la familia cuentan los logros y aprendizajes de la iniciativa filantrópica de la familia o sus propios proyectos personales. En este tipo de instancias es importante abrir espacios para que los jóvenes puedan proponer ideas para fortalecer los proyectos compartidos, o para que puedan involucrarse directamente en ellas con tiempo y gestión. Esto puede darse en el marco de una iniciativa familiar, como una fundación o proyecto alojado en el *family office*, o bien en los Consejos de familia que suelen tener las familias empresarias.

Una forma de ayudar a los jóvenes a desarrollar su independencia y a la vez mantenerse conectados a los valores familiares, es alentarles a realizar aportes de dinero o tiempo con sus propios recursos, aportes que se pueden complementarse con un monto equivalente al que ellos donen, desde un fondo o fundación familiar. Considere las actividades en el Anexo de este capítulo para refinar más su estrategia para involucrar a su familia.<sup>10</sup>

## HISTORIA DE DONANTE

### **Formalizar la filantropía a través de una fundación familiar – *Familia Ibáñez Atkinson***

Entre las memorias de su infancia en Escocia, Heather Atkinson recuerda vívidamente el involucramiento de sus padres en distintas organizaciones de su comunidad. “No se trataba de dar limosna, sino de involucrarse activamente. Dar amor y así uno recibe amor”, rememora. Ella misma fue beneficiaria de una beca para ir a un colegio de alta calidad, lo que le permitió acceder luego a la Universidad de Edimburgo. Allí conoció a su marido, el empresario Felipe Ibáñez, con quien se trasladó a vivir a Chile y tuvo cuatro hijos.

Heather tuvo un activo rol en apoyar talentos líricos en el Teatro Municipal de Santiago,

no solo con financiamiento sino también con apoyo personal. “Me di cuenta de que existe mucho talento y también mucha necesidad”, comenta. La iniciativa fue creciendo mientras en paralelo su marido también se involucraba en otras actividades y sus hijos, ya profesionales, impulsaban también distintas iniciativas filantrópicas.

Por ello, en 2013, decidieron dar un salto para crear un proyecto familiar que permitiera reunir a sus hijos en un proyecto común y a la vez profesionalizar sus aportes. “Era importante que participara la siguiente generación porque una fundación requiere un compromiso a futuro. No se trata solo de la herencia a nuestros hijos y nietos, sino también de nuestro deber de devolver la mano al país”, comenta Heather.

Durante tres días se reunieron a reflexionar sobre los valores de la familia, las necesidades de Chile y elegir los focos que les inspiran y les permitieran involucrarse activamente. Así nació la Fundación Ibáñez Atkinson con el propósito de construir un Chile más culto y sustentable en beneficio de las actuales y futuras generaciones, con especial énfasis en el desarrollo integral de los jóvenes a través de la música y el cuidado del medioambiente.

Tener una estructura profesional era un requisito importante. “Mis papás nos enseñaron que cuando hacen algo, lo hacen bien. Por eso, en cada tema nos damos un período largo, un año al menos, para estudiar a fondo el tema, luego definimos una estrategia y tenemos un equipo profesional para implementarlo”, explica Antonia Ibáñez. Como hija participa en el directorio de la fundación junto con sus hermanos, pero también es parte del equipo ejecutivo. Así, cumple un rol articulador entre la familia y la gerente general de la fundación, Daniela del Valle. “Esta es una fundación que se administra con el mismo nivel de exigencia que una empresa, con profesionales altamente preparados y con el fuerte compromiso de mantener el sello de la familia, que es lo que guía la labor de la fundación”, explica Daniela.

Tras ocho años de trayectoria, la nueva generación reconoce el valor de la fundación familiar. “Ha sido una instancia muy inspiradora para nosotros como hermanos. Es un espacio para reunirnos a tomar decisiones en conjunto, llegar a acuerdos y donde podemos ver los frutos que da el trabajo de la fundación”, reflexiona Antonia Ibáñez.

*Fuente:* Entrevista a Heather Atkinson, Antonia Ibáñez y Daniela del Valle, diciembre 2021.

## **Pregunta: ¿Qué roles pueden tener los miembros de mi familia en mi iniciativa filantrópica?**

Respuesta: En algunos casos, las familias han desarrollado una visión y estrategia comunes para su filantropía con importantes logros, en muchas ocasiones articulada bajo una fundación familiar. En otros, la clave puede ser que una pareja o los hijos realizan su acción filantrópica de manera separada de los otros miembros de la familia, cada uno con su propio foco, objetivos y presupuesto.

Cuando se trata de una iniciativa filantrópica compartida, los miembros de la familia pueden asumir distintas responsabilidades. En iniciativas individuales, algún miembro de la familia también puede apoyar de manera externa. Para ambos casos existen distintos roles posibles. Es importante que se alineen con las competencias de cada miembro y a la vez con las necesidades de la iniciativa filantrópica.

- **Asesor:** Este familiar puede actuar como consejero, aconsejándole sobre sus objetivos filantrópicos y los enfoques para alcanzarlos.
- **Agente:** Esta familiar puede ayudarle a investigar cómo y dónde donar y asistirle en la realización y monitoreo de las donaciones.
- **Corresponsable de decisiones:** Este familiar puede ser su socio en la filantropía, colaborando para determinar objetivos, enfoques, seleccionar a qué organizaciones donar y cuánto donar.
- **Miembro del directorio de la fundación familiar:** Los miembros de la familia combinan algunos de los roles anteriores y también comparten la responsabilidad sobre decisiones importantes y la gobernanza de la entidad filantrópica que se ha creado para canalizar los aportes de la familia. También es posible que un integrante de la familia asuma funciones ejecutivas. Es importante considerar las competencias que se requiere integrar en la gobernanza o junta directiva de la organización,

que no solo integre a miembros de la familia, sino que asegure el expertise necesario para llevar a cabo su misión.

- **Sucesor:** Esta persona se asegurará de que sus intenciones filantrópicas continúen teniendo un rol después de su muerte.
- **Otros:** Puede que usted tenga otras ideas respecto de roles y las personas que pueden ejecutarlos. Piense cuáles son y cómo definirlos

Como dato útil: es importante que mantenga expectativas realistas y adecuadas a la capacidad, tiempo e intereses de cada persona.

### El potencial filantrópico de la herencia – *Marina Feffer*

Cuarta generación de una familia empresaria brasilera, Marina Feffer ha tomado siempre sus decisiones profesionales orientadas por la pasión que identificó en sus primeros años: ayudar a los demás. Estudió psicología y posteriormente se vinculó con el mundo de las ONG y políticas públicas en temas de primera infancia, prisioneros, gente sin casa y salud pública. “Hasta mis 23 años -dice Marina-, estuve extremadamente desconectada de mi familia, del negocio familiar y de los espacios de riqueza, y solamente me empecé a acercar a este universo cuando empecé a participar en el programa de desarrollo de futuros accionistas. Cuando entendí lo que representaban las familias de extrema abundancia para el PIB global, decidí trabajar con mi familia como plataforma para lograr mis resultados. Lo vi como una oportunidad que me permitiría hacer mucho más”.

Con su amigo Sid Efromovich, quien vive en Nueva York, crearon en el 2016 Zest Impact, una empresa de consultoría que apoya a familias adineradas para desplegar capital de manera efectiva. Ahí visualizó el tremendo potencial que existe en el hecho que en los próximos 50 años se producirá la transferencia más alta de riqueza de la historia entre las familias. “Los herederos van a poseer una gran porción de la riqueza global, no solamente de capital financiero, sino de otros tipos de capital, como influencia y la posibilidad de estar en lugares donde se toman las decisiones se toman, así como capital social y político”. Por ello, decidieron en 2018 crear Generation Pledge, entidad sin ánimo de lucro, que busca transformar la cultura de la riqueza multigeneracional. “Entre los herederos existe una fuerte cultura de que hay que preservar y hacer crecer la riqueza. Queremos impulsar un cambio cultural, que la preocupación no sea la preservación de la riqueza, sino de la preservación de la vida. Cuando la gente entiende que no tiene que trabajar para el dinero y que pueden trabajar para optimizar el impacto, es un tremendo salto en sus vidas”.

En Generation Pledge invitan a los herederos alrededor del mundo a hacer un doble compromiso: 1) donar un mínimo de 10% de la herencia a causas efectivas en los primeros cinco años de haber heredado y 2) movilizar su capital financiero, social, político y de carrera para generar el mayor de los impactos positivos antes y después de heredar. En tres años, la iniciativa cuenta con 77 herederos de 22 países, comprometidos con más US\$ 1.5 billones, a los que apoyan de diversas maneras: conectándolos con sus pares, con organizaciones efectivas y pensadores que les ayuden a amplificar su impacto, ofreciéndoles herramientas y oportunidades de aprendizaje y colaboración. “No creemos que el corazón es la guía para tomar decisiones. Debemos usar la racionalidad y la evidencia lo más posible, y después poner al corazón a jugar un rol. Por eso decimos que somos neutrales de causas, pero no somos neutrales de impacto”.

*Fuente:* Entrevista con Marina Feffer, noviembre 2021.<sup>11</sup>

## ***Involucrando a la familia (conclusiones)***

- ➔ Involucrar a su familia en filantropía puede fortalecer relaciones, inculcar valores y construir un legado significativo.
- ➔ Hay muchas formas de involucrar a miembros de su familia en la filantropía: desde informarles y recibir sus consejos, hasta desarrollar una iniciativa familiar donde los miembros participen activamente, tanto en la toma de decisiones como en aspectos ejecutivos. En muchos casos, esto se materializa en una fundación familiar cuando se busca construir un legado que integre a distintas generaciones. Involucrar a las nuevas generaciones requiere abrir espacios para que aporten sus ideas y se involucren con tiempo y otros recursos.
- ➔ Para facilitar una discusión productiva de filantropía con su familia, le animamos a reflexionar en sus razones para involucrarlos y los roles que usted quisiera que ellos tuviesen.

*ANEXOS CAPÍTULO 2*

.....



## ACTIVIDAD: REFLEXIONE SOBRE SU FAMILIA

En esta actividad, revise las preguntas a continuación y tome nota de sus impresiones.

### 1. Identidad filantrópica y valores

- ¿Qué piensa de su identidad filantrópica? ¿Es la continuación del legado de sus padres u otro familiar mayor? ¿Sería valioso construir un legado filantrópico que incluya a sus hijos?
- Si sus hijos son adultos, ¿qué valores subyacen sus intereses filantrópicos? Si son pequeños, ¿cómo quisiera motivarles a pensar sobre estos temas, en caso de que desee involucrarlos?
- ¿Qué valores orientan sus donaciones y las de su familia? ¿Las ha anotado, quizás en la línea de una declaración de visión y misión, o con lo que declara el Protocolo Familiar que han desarrollado en su familia? ¿Le gustaría involucrar a su familia en esa tarea? ¿Cuál es el camino más apropiado para el estilo de su familia para construir una visión común para su filantropía?
- ¿Piensa usted respecto de su filantropía año a año, o tiene una visión que se extiende hacia el futuro? Cualquiera sea el caso, ¿cómo se siente respecto de que las nuevas generaciones tengan un rol en su plan filantrópico?
- ¿Está usted interesado(a) en invertir todos sus recursos filantrópicos en vida o que sean administrados por otros luego de su muerte?
- ¿Le preocupa el hecho de que incluir a sus hijos podría afectar su proyección a futuro o el camino que seguirán sus vidas? ¿Tiene reservas respecto de involucrar a sus hijos en filantropía? ¿Ha compartido estas reservas con ellos?

## 2. Participación de miembros de la familia

- ¿A qué miembros de su familia quisiera involucrar en una iniciativa filantrópica y de qué forma?
- ¿Sus elecciones causarán algún resentimiento o problema al interior de la familia? Si es así, ¿cómo piensa manejarlo?

.....

.....

.....

.....

.....

*Puede ser útil hacer primero una lista larga de los miembros de la familia y luego anotar aquellos a quienes daría prioridad.*

## 3. Logística

- ¿Cuáles son sus expectativas sobre el tiempo que debiesen invertir los miembros de la familia?
- ¿Cuáles son sus expectativas sobre la frecuencia de reuniones y decisiones?

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. Comunicación

- ¿Cómo comunicará a los miembros de su familia que desea involucrar su iniciativa? ¿Contamos en la familia con instancias definidas donde comunicar sobre iniciativas de este tipo, por ejemplo, una Asamblea familiar o un Consejo de familia?
- ¿Cómo comunicará a los miembros de la familia a quienes no planea involucrar, pero que quizás esperen ser involucrados o notificados?

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. Toma de decisiones

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los miembros de su familia con relación a los roles que usted quisiera que tuvieran?
- ¿Sobre qué decisiones quisiera usted tener total control, en su calidad de donante principal o fundador inicial?
- ¿Sobre qué decisiones quisiera que otros tuviesen control? (Por ejemplo, algunos donantes entregan a cada uno de sus hijos fondos para que puedan donar como deseen, otros constituyen una fundación e integran a los hijos u otros familiares en la junta directiva).
- ¿Qué decisiones deberían ser tomadas de manera colaborativa en la familia? ¿Cómo quisiera que se tomaran estas decisiones colectivas? (por ejemplo, por voto de la mayoría).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ACTIVIDAD: INVOLUCRANDO A LAS FUTURAS GENERACIONES

Como donante, puede estar interesado en involucrar a sus descendientes en donaciones filantrópicas. Esto a menudo puede ser difícil: ellos pueden estar ocupados con sus estudios o trabajo; sus ámbitos y enfoques pueden diferir considerablemente de los suyos o entre ellos; o puede que no tengan una buena relación. Cualquiera sea el caso, aquí hay algunos temas y actividades interactivas para ayudarle a involucrar a las próximas generaciones en su acción filantrópica.

### 1. Reflexione sobre sus valores familiares

Reflexionar en común, en jornadas familiares, sobre los valores familiares que les identifican, le ayudará a usted y sus hijos o nietos, etc. (de aquí en adelante, miembros de la familia) a desarrollar un terreno común para una filantropía compartida. Para ello, puede ser valioso indagar en la historia de la familia, más allá de los aspectos filantrópicos.

### 2. Comience una conversación sobre su trayectoria de donaciones

Al comenzar una conversación con los miembros de su familia sobre su filantropía, considere que cada uno pueda compartir cómo su vida o experiencias le llevaron hacia intereses filantrópicos particulares, así como también a su trayectoria de donaciones con organizaciones específicas ¿Qué rol ha tenido la filantropía en su vida? ¿Qué actividades filantrópicas han sido las más significativas para usted y por qué?

### 3. Establezca una “mesada para donaciones”

Establezca una “mesada para donaciones” por un monto que usted considere apropiado a las edades de los miembros de su familia. Aprender haciendo provee motivación y experiencia para la que la próxima generación se involucre en filantropía.

## 5. Establezca una instancia de participación, o una institución que dé continuidad al proyecto filantrópico familiar

Como se verá en el **Capítulo 4: Vehículos filantrópicos**, es importante reflexionar cuál es el mejor vehículo para canalizar las donaciones. Cuando se trata de una iniciativa que busca unir distintas generaciones de la familia, una institución (una fundación familiar o un fondo filantrópico) puede ser un canal efectivo para dar continuidad al proyecto en tiempo.

Es relevante que, cualquiera sea el canal elegido, se establezcan instancias formales donde los miembros de la familia puedan informarse y participar, asumiendo distintos roles, de la iniciativa filantrópica de la familia.

Esta actividad se puede realizar usando las Tarjetas de causas y Montos de presupuesto.

### Actividad sugerida:

1. Disponga las tarjetas de causas (presentadas al final del **Capítulo 1: Encontrando su foco**). Omita los temas o causas que no son relevantes para las edades de los integrantes de su familia y agregue otros temas que usted quiera utilizando las cartas con espacios para completar.
2. Pida a los miembros de su familia que elijan hasta tres temas o causas que son importantes para ellos.
3. Revise el reverso de las cartas y marque los temas de su interés o agregue los temas específicos que no estén en la lista.
4. Compartan sus reflexiones sobre sus elecciones: por qué es un tema importante para cada uno o para la familia y para la sociedad, que permitan entender por qué es importante que ustedes se involucren.
5. Una vez que se han elegido los temas, busque en Internet o en otras fuentes organizaciones que estén involucradas en esos temas.
6. Pida a los miembros de la familia que decidan un monto a donar a cada tema de su mesada de donación. (Aquí puede ser útil utilizar las monedas de presupuesto de EPLI). Para los más pequeños, puede ser más fácil escribir un monto que un porcentaje. Decidan juntos cómo quieren hacer el aporte (vía *on line* o contactando a la organización).
7. Explore si hay otras formas de apoyar a la organización, por ejemplo, en una actividad de voluntariado.

En el caso de iniciar o renovar una iniciativa filantrópica de mayor envergadura y escala, es importante iniciar el proceso revisando los valores de la familia y definiendo un propósito de cambio además de definir una o dos causas principales que van a impulsar. El propósito explica para qué se está impulsando una iniciativa filantrópica, el fin último o sueño mayor que al cual se busca aportar.<sup>12</sup>

A large, stylized sunburst graphic in a light blue color, centered in the upper half of the page. The sunburst consists of a central circle with numerous rays of varying lengths extending outwards, creating a sense of radiance and energy.

*CAPÍTULO 3*

---

***Aprendiendo de filantropía  
con otros y de otros***



**L**A FILANTROPÍA PUEDE SER MUY PERSONAL, o en ocasiones un tema que se define en el círculo familiar más cercano, por lo cual el proceso de donar a veces puede parecer un proyecto solitario. A medida que desarrolle su práctica filantrópica, es posible que sienta que está solo dirigiendo el timón, pese a que inevitablemente en el camino se vinculará con muchos otros actores, fuera de su familia, como organizaciones sin fines de lucro, sus beneficiarios, y otros donantes que apoyan las mismas causas. Este capítulo responde una importante pregunta:

- ¿Cómo puedo aprender con otros y de otros sobre el proceso de donaciones?

Puede comenzar su planificación filantrópica aprendiendo de otros donantes con más experiencia sobre las áreas de foco que ha elegido, o también con expertos en filantropía o especialistas en los sectores que busca apoyar. Hay bastantes organizaciones que ofrecen oportunidades de formación y de redes de apoyo tanto para donantes nuevos como experimentados. También puede contratar expertos que le puedan brindar apoyo en su proceso de donaciones.

### **Recursos para el aprendizaje: directorio de recursos para filántropos**

La Iniciativa de Aprendizaje para una Filantropía Efectiva de Stanford PACS diseñó el Directorio de Recursos para Filántropos (PRD, por sus siglas en inglés) – un inventario de aproximadamente 280 organizaciones a lo largo de Estados Unidos que apoyan las actividades de los donantes.<sup>13</sup>

Existen distintos tipos de organizaciones de apoyo a la filantropía: proveedores de formación, redes de pares, y proveedores de investigación y datos.



**Proveedores de formación:** Estas organizaciones proveen apoyo educacional para donantes, incluyendo eventos, talleres, conferencias, investigaciones, cursos online, y programas. The Philanthropy Workshop, the Social Impact Collective, Boulder Giving and Founders Pledge son ejemplos de proveedores de formación que trabajan directamente con donantes para apoyar su proceso filantrópico.



**Redes de apoyo de pares:** Algunos proveedores de formación apoyan el aprendizaje de pares. Además de eso, los círculos de donación (conocidos como *giving circles*) son un importante tipo de red de apoyo de pares para donantes. Estos círculos reúnen una red de pares para actividades de aprendizaje y colaboración, y pueden además presentar oportunidades conjuntas de financiamiento.

Los círculos de donación pueden ser lugares especialmente valiosos para aprender sobre sus áreas de foco debido a que crean comunidades filantrópicas que comparten conocimiento e información. Generalmente son coordinadas por organizaciones sin fines de lucro. Los círculos de donación también permiten a los donantes contribuir a fondos mancomunados relacionados con causas o áreas geográficas específicas; los donantes luego deciden en conjunto cómo y dónde distribuir los fondos (ver **Capítulo 11: Financiando con otros**). Algunos ejemplos de círculos de donación incluyen el Asian Women Giving Circle in New York, Jewish Venture Philanthropy Fund, Latino Giving Circle Network.

En **América Latina** existen una serie de centros académicos e instituciones que se enfocan en entregar formación, herramientas y espacios de aprendizaje compartido para la práctica filantrópica con base en la región. Algunos de ellos son:

- Si busca estudios y conocimiento y espacios de aprendizaje: el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS de la Universidad Adolfo Ibáñez<sup>14</sup> en Chile cuenta con investigaciones sobre filantropía en Chile y América Latina y programas de formación abiertos a la región. Existen diversos centros académicos y de investigación sobre el sector de filantropía y sociedad civil destacados son el Centro de Innovación Social de la Universidad San Andrés, en Argentina<sup>15</sup> y el Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC) en México<sup>16</sup>.
- Si busca programas de desarrollo de competencias filantrópicas existe Filantropía Transformadora en Colombia<sup>17</sup>, IDIS en Brasil<sup>18</sup> y Synergos<sup>19</sup> cuentan con valiosas herramientas.
- Para incorporarse a redes y asociaciones, existen redes regionales como Latimpacto<sup>20</sup>, con un foco en inversiones por impacto, y RedEAmérica<sup>21</sup> con un foco en la promoción de comunidades sostenibles entre empresas y fundaciones empresariales y el grupo de afinidad de América Latina de la red global que promueve la filantropía WINGS<sup>22</sup>.
- También existen redes nacionales como la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) en Colombia<sup>23</sup>, el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina<sup>24</sup>, la asociación de inversionistas sociales (fundaciones, institutos y empresas) GIFE en Brasil<sup>25</sup>, y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>26</sup>, entre otras.

### Aprender a desarrollar una filantropía efectiva – **Luz María Garza**

“Para mí la filantropía es atreverte a mirar lo que sucede en la vida de los otros, cuidar a otro, y tomarlo en cuenta”, reflexiona Luz María Garza, presidenta de Fundación Riisa de México. De la mano de su marido, el empresario Bernardo Llaguno, y sus tres hijos, Luz María recorrió un largo camino de aprendizaje para dar forma a su iniciativa con un enfoque de filantropía efectiva.

El concepto lo aprendió en 2017 cuando asistió a un taller realizado en la Universidad de Monterrey, organizado por Agustín Landa, en conjunto con Women Giving Circles y el foro Women on Philanthropy. “Nos hablaron de romper paradigmas, como uno que yo había aprendido de mi papá y mis abuelos, que era ese dicho que no sepa tu mano derecha lo que hace la izquierda, de tradición muy católica conservadora”. En el taller se dio cuenta que donar en forma reactiva y con bajo perfil no lograría contagiar a otros. Y comprendió que era necesario organizar la filantropía si quería que fuera un valor activo en la familia, un espacio para trascender, donde sus hijos tuvieran también el goce de ayudar y comprender a cada persona con su dignidad. “¿Qué pasa con los padres de familia cuando dan a escondidas? ¿Qué pasa con toda esta memoria familiar? Se quedó en silencio, pues muchas veces muere con la persona y queda a la buena voluntad de los que siguen”, reflexiona.

Replicando un ejercicio aprendido en el taller, conversó con sus hijos y su marido para definir los focos prioritarios: “Les dije: si les doy a cada uno 100 pesos y les digo que se lo van a dar a tres áreas de filantropía, lo que ustedes quieran, arte, educación, salud, niñez, lo que sea, ¿a qué áreas se lo darían y cuánto a cada uno?” Fue una dinámica democrática que les permitió definir dos focos: educación y conservación del medioambiente. Con los focos definidos, el siguiente paso fue un proceso largo de conversaciones con otras familias empresarias de Monterrey, para entender cómo habían organizado su filantropía y definir su propia estrategia. Encontraron también el apoyo de la fundación comunitaria Comunitar. “Nos hablaron en un idioma que entendíamos como empresarios. No usaron el idioma de caridad, de ser generosos por ser buenos, sino que nos orientaron para invertir con indicadores, en bienestar, en ciudadanía y en oportunidades”, explica Luz María.

La fundación comunitaria les ayudó a constituir la Fundación Riisa, desarrollar su manual de gobernanza y de operación como fundación donante. “Hay muchas manos que hacen y saben hacer su trabajo muy bien, que son todas esas organizaciones de la sociedad civil que son nuestros socios. Entonces si ellos tienen ya esa expertise, por qué tardarnos nosotros en ganar experiencia, hacer una fundación propia para niños con cáncer o para lo que sea, si ya existe todo esto”, reflexiona. Comunitar les abrió también contacto con organizaciones de la sociedad civil para difundir su primer fondo de donativos en 2019

para apoyar proyectos de las organizaciones de la sociedad civil, y también les permitió encontrar aliados para lograr co-inversión. Así, conocieron el interés de Facebook por el tema de la conservación y lograron aliarse con una decena de organizaciones de la sociedad civil para crear la red Unidos por la Conservación.

Participante activa de la red Latimacto y la red Synergos, el aprendizaje, las redes y colaboraciones son un proceso continuo en la ruta hacia la filantropía efectiva de Luz María Garza y su familia.

*Fuente:* Entrevista con Luz María Garza realizada en septiembre de 2021.



**Proveedores de investigación y datos:** Estas organizaciones conducen investigaciones y proveen datos para apoyar a los donantes en sus esfuerzos filantrópicos. Algunos ejemplos de proveedores de investigación y datos son la Iniciativa de Aprendizaje para una Filantropía Efectiva de Stanford PACS, GuideStar<sup>27</sup> (de Candid)<sup>\*1</sup>, GiveWell, y el Center for High Effective Philanthropy de la Universidad de Pennsylvania (para más información sobre GuideStar y Charity Navigator, ver el **Capítulo 8: Debida diligencia**). La necesidad de fortalecer la filantropía en América Latina ha dado pie a iniciativas colaborativas entre instituciones de académica y de soporte. Ejemplo de ello es Filantropía Institucional en América Latina, cuyo sitio web recoge investigaciones, publicaciones, seminarios, casos y guía para la gestión de instituciones filantrópicas.<sup>28</sup>

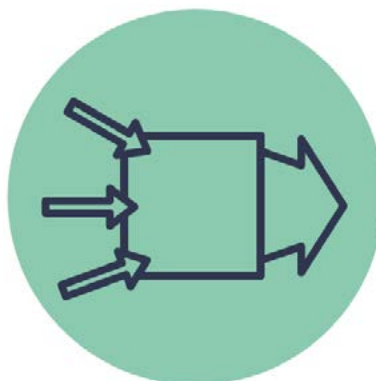
\*1.- En 2019, GuideStar y el Foundation se unieron bajo el nombre de Candid. [Candid.org/about](https://www.candid.org/about)

## Obteniendo apoyo profesional



**Asesores:** Si usted quisiera ayuda profesional con su acción filantrópica, hay una variedad de servicios a su disposición. Por ejemplo, si necesita ayuda para encontrar organizaciones efectivas en alguna de sus áreas de concentración, podría consultar con un experto en el área. Además, los centros académicos e instituciones de soporte en muchos países de la región entregan asesoría a individuos, familias y empresas para desarrollar su estrategia filantrópica, definir un vehículo de donación, encontrar e investigar organizaciones, y realizar donaciones específicas.

Debido a que cualquier persona puede imprimir una tarjeta de presentación y llamarse a sí mismo un asesor experto en filantropía, es importante revisar sus antecedentes, y solicitar referencias y acordar un claro plan de consultoría.



**Intermediarios de financiamiento:** Este término se usa para referirse a las entidades que facilitan las contribuciones de los donantes a organizaciones sin fines de lucro. Algunos ejemplos de intermediarios de financiamiento son fundaciones territoriales (o también conocidas como fundaciones comunitarias) y fondos colaborativos. Algunos intermediarios de financiamiento también tienen expertos que asesoran a los donantes en sus estrategias filantrópicas y sus donaciones. También pueden proveer asistencia administrativa y manejo de subvenciones.

Las fundaciones territoriales son organizaciones sin fines de lucro que apoyan a donantes y organizaciones sin fines de lucro en regiones geográficas específicas. Los donantes pueden contribuir al patrimonio de una fundación comunitaria o a campañas de financiamiento, ayudando así a la fundación a subvencionar organizaciones locales sin fines de lucro; crear un fondo en nombre de un donante que es gestionado por la fundación comunitaria (para más información ver **Capítulo 4: Vehículos filantrópicos**); o crear otros tipos de fondos, tales como aquellos que apoyan una organización sin fines de lucro o una causa específica. Si usted desea externalizar la selección de organizaciones locales sin fines de lucro, puede hacer una donación a una fundación territorial con este propósito. En general se categoriza a las fundaciones territoriales principalmente como intermediarias de financiamiento, pero muchas tienen personal profesional que puede asistir a los donantes en su filantropía.

### *Involucrando a la familia (conclusiones)*

- Una manera de avanzar en una iniciativa filantrópica robusta es encontrar espacios de aprendizajes. Distintas instituciones, académicas o de soporte a la filantropía, tanto en América Latina como en Estados Unidos y otras regiones ofrecen programas de formación, ya sea en formato de cursos, como en espacios de encuentros, conferencias o repositorios web. Ser activo en el aprendizaje contribuye a una mejor gestión para el impacto.
- También existe el apoyo de expertos e instituciones que entregan asesoría o apoyo para intermediar fondos de los donantes. Las fundaciones territoriales son un buen vehículo para ayudar a los donantes a definir una estrategia de apoyo a sus comunidades, facilitando su gestión.



CAPÍTULO 4

---

***Vehículos filantrópicos:  
aspectos básicos***



**L**UCHAS PERSONAS IMPULSAN SUS INICIATIVAS FILANTRÓPICAS debido a un incremento ocasional de riqueza. A menudo, su primera pregunta es qué vehículo puedo usar para desplegar mis recursos filantrópicos. Esperamos que este capítulo le ayude a responder estas preguntas:

- ¿Qué tipo de vehículos, canales o estructuras, puedo usar para mis iniciativas filantrópicas?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno, considerando mis intereses y circunstancias?

Este capítulo responde preguntas frecuentes sobre métodos de donaciones. Discutiremos:

- Donaciones directas
- Fundaciones propias y familiares
- Fundaciones territoriales o comunitarias
- Fondos asesorados para donantes o Donor Advised Funds (DAFs)
- Empresas o sociedades de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés)

Una tabla al final del capítulo compara las características principales de cada vehículo. De todas formas, recomendamos consultar con su asesor financiero o legal sobre estas y otras opciones.

En la mayor parte de los países de América Latina existen leyes que establecen incentivos tributarios para las donaciones, que eximen de un pago de impuesto a la donación donde existe como regla, así como también incentivos que reducen el costo de la donación ya sea porque se reconocen como deducción de la renta o porque generan un crédito tributario. Sin

embargo, tanto las causas y tipo de organización sin fines de lucro que pueden recibir donaciones con incentivos tributarios para el donante, así como el tipo de contribuyente (empresas o personas) que puede hacer uso del beneficio tributario varían de país en país. Destacan algunos casos particulares como, por ejemplo, Ecuador donde se pueden realizar donaciones, pero estas no cuentan con incentivos tributarios, o Uruguay donde solo las empresas cuentan con incentivos tributarios por realizar donaciones, pero no así las personas. Por ello es importante que se asesore con un abogado para saber que causas reciben incentivos tributarios en su país.

Otras donaciones, tales como aquellas destinadas a campañas políticas o para empresas sociales con fines de lucro, generalmente no califican para deducciones de impuestos y no se consideran dentro de donaciones filantrópicas. Aun cuando este capítulo provee detalles básicos sobre donaciones deducibles de impuestos, recomendamos que consulte con un asesor legal si tiene dudas respecto de las normas de deducibilidad de una donación que rigen en su país.

## **Donaciones directas**

### **Pregunta: ¿Qué es una donación directa?**

Respuesta: Una donación directa es la forma más simple de hacer una donación. Usted puede emitir un cheque, usar su tarjeta de crédito, o instruir a su agente para que transfiera valores a una organización. Puede pedirle a su contador o tenedor de libros que monitoree sus donaciones, o lo puede hacer usted mismo usando una herramienta de gestión de dinero como Quicken o una hoja de cálculo.

La donación directa es también la estructura más flexible de donaciones. Usted puede realizar donaciones a organizaciones de la sociedad civil, así

como también a organizaciones que no califiquen para deducciones de impuestos, o empresas con fines de lucro que tengan misiones sociales. Usted tiene control total sobre decisiones de financiamiento.

### **Pregunta: ¿Para qué deducciones de impuestos califico cuando hago donaciones directas?**

En primer lugar, es importante distinguir el tipo de incentivo que establecen los países en sus legislaciones. Estos pueden tomar básicamente dos formas: **deducción** y/o **crédito**. A modo general, las deducciones fiscales restan la donación, o una parte de ella, de la base imponible del impuesto sobre la renta antes de que se calcule la cuota tributaria, reduciendo así la base imponible antes de calcular el impuesto que se debe pagar.

Por su parte, el **crédito** fiscal al donante es la reducción de un porcentaje de la donación realizada sobre el **impuesto** a pagar por el donante; es una cantidad que se resta directamente de la cuota tributaria, una vez que esta es calculada. Si bien existen estas dos formas de incentivos tributarios, los países suelen seleccionar una de ellas o en otros casos combinar los tipos de incentivos tributarios, combinación que puede variar si se trata de personas (individuos) o personas jurídicas o morales (empresas) y también según el tipo de donaciones (monetarias, bienes o servicios, o capital o acciones). Con todo, la deducción es el tipo de incentivo tributario más común en América Latina, tanto para empresas como para personas.

Es importante también tener en cuenta que los incentivos tributarios suelen tener un límite o tope máximo a los montos donados que pueden acogerse a beneficios tributarios, es decir que por sobre ese tope, no se seguirá teniendo más o nuevos incentivos tributarios. Estos límites suelen fijarse en base a un porcentaje de los ingresos, de la renta o sobre un monto específico máximo de donaciones. Así, por las donaciones por sobre ese límite, los donantes no reciben beneficios tributarios.

**Pregunta: ¿Puedo realizar donaciones anónimas?**

Por lo general, las organizaciones sin fines de lucro que reciben donaciones (donatarias) deben reportarlas ante la institución tributaria estatal, comúnmente se registra el nombre del donante y el monto de la donación. En algunos países para hacer uso del incentivo tributario además del registro que realiza la donataria, es el mismo donante quien debe reportar la donación realizada en su declaración de impuestos. En una minoría de los países de América Latina, estos datos (nombre del donante y monto) pueden ser de acceso público a través de las plataformas de transparencia del sistema de donaciones. Así, si bien la declaración de impuestos de cada contribuyente es de acceso y análisis exclusivo de la institución tributaria estatal, en algunos países los montos de donación y los nombres de los donantes pueden ser de acceso público por temas de transparencia ligados al correcto funcionamiento del sistema de donaciones.

**Pregunta: ¿Cuándo debería considerar otros vehículos más allá de la donación directa?**

Respuesta: La donación directa es clara y sencilla, pero si sus iniciativas filantrópicas se vuelven más complejas, digamos, porque usted desea desarrollar e implementar sus propias estrategias (para más información sobre desarrollar su estrategia filantrópica, ver **Capítulo 5: Entendiendo los problemas, sus causas y enfoque hacia las soluciones**), entonces debería considerar otras estructuras filantrópicas. Por ejemplo, si usted desea contratar personal para apoyar su acción filantrópica, o para institucionalizar su legado filantrópico, puede considerar establecer una fundación (ver más abajo).

## Fundaciones propias y familiares

### **Pregunta: ¿Qué son las fundaciones propias y familiares?**

Respuesta: Una fundación es una entidad privada sin fines de lucro establecida con fondos que provienen de un individuo quien define además el objeto o misión de la fundación y los principios básicos de su gobierno, según lo que la ley permite. Es frecuente que las personas de alto patrimonio quieran estructurar sus iniciativas filantrópicas involucrando también a miembros de su familia (ver **Capítulo 2: Involucrando a la familia**), constituyendo una fundación familiar.

Su fundador y miembros hacen contribuciones especiales para la constitución de un fondo patrimonial o también contribuciones regulares para la operación anual de la fundación y participan en su órgano de gobierno (junta directiva o directorio). En contraste con las organizaciones de la sociedad civil que buscan permanentemente fondos para sus proyectos, la fundación familiar cuenta con una fuente de recursos propios relacionados a la familia o sus negocios, que constituye la fuente principal de financiamiento para realizar las actividades filantrópicas, sean estas donaciones a terceros, programas propios o una combinación de las dos.

Dada la importancia de las empresas familiares, en América Latina varias familias deciden canalizar sus iniciativas filantrópicas combinando sus contribuciones con las de la empresa familiar. Así, existe en la región una variante de la fundación familiar: las fundaciones empresariales de familias empresarias. En este caso la fundación recibe los recursos de la empresa familiar y representantes tanto de la empresa como de la familia participan en el gobierno de la fundación (junta directiva o directorio). Este tipo de fundaciones son independientes jurídicamente, pero pueden generar sinergias con la empresa familiar en torno a sus programas de inversión social, tanto en la provisión de recursos como en participación en actividades de voluntariado.

### Sinergia entre familia, empresa y fundación – ***Bernardo Llaguno y Luz María Garza***

Bernardo Llaguno fundó Recuperaciones Industriales Internacionales (RIISA) en 1987, en Monterrey, México, una empresa dedicada al reciclaje de material no ferroso, ferroso y PET, muy alineada con el tema de la conservación medioambiental. Sus tres hijos participan activamente en la empresa familiar. Y por ello, cuando pensaron junto a su mujer, Luz María Garza, desarrollar un legado para contribuir al a comunidad, fue un camino natural crear la fundación al alero de la empresa, con dos focos muy relacionados al quehacer de la empresa: conservación medioambiental y educación. Así, la empresa aporta el presupuesto anual en base al monto donado el año anterior y con ello asegura su continuidad, pese a que en muchas ocasiones Luz María Garza y Bernardo aportan recursos para proyectos especiales, como en el contexto de la pandemia del COVID- 19 donde se destinaron recursos adicionales a iniciativas sanitarias gestionadas por la fundación comunitaria Comundar.

Un símbolo de la sinergia familia, empresa y fundación fue que el primer fondo de Fundación Riisa abrió su convocatoria en febrero de 2019, coincidiendo con el aniversario número 32 de la empresa. Familia, consejeros y colaboradores de la empresa tienen un rol activo en la fundación, participando en el proceso de selección de proyectos, en actividades de voluntariado y vinculación con la comunidad bajo la articulación de Mariana Aguirre que actúa como directora de la fundación y gerente de responsabilidad social de la empresa. “Así, la empresa es la fuente de los recursos, Fundación Riisa es su embajadora en la sociedad trabajando hacia fuera de la empresa por el bien común y también es su cuidadora hacia dentro, creando pertenencia y bienestar a las familias de los colaboradores de la empresa a través de programas como Lectoescritura para reforzar esta área en los niños en tiempos de pandemia”, concluye Luz María.

*Fuente:* Entrevista a Luz María Garza, septiembre 2021.

**Pregunta: ¿Cómo puedo decidir si debo comenzar una fundación? ¿Hay un monto mínimo requerido?**

Respuesta: Crear una fundación tiene varias ventajas. Permite profesionalizar la actividad filantrópica, desarrollar programas de largo plazo, generar aprendizaje institucional sobre el foco seleccionado, dar mayor visibilidad a su proyecto y encontrar mayores oportunidades de colaboración con distintos actores, tanto otras fundaciones como agencias del gobierno.

Cuando se trata de una fundación familiar también permite abrir espacios para unir a las diferentes generaciones de la familia en torno a la filantropía. También permite generar instancias de interacción entre la familia y la empresa y su entorno cuando se trata de fundaciones ligadas a la empresa.

Pero crear y mantener una fundación también tiene desafíos. A diferencia de las donaciones directas, requiere pagar costos administrativos y salarios para el equipo operativo, así como hacer informes de gestión requeridos por las autoridades tributarias y cumplir con otras obligaciones que exige la legislación en su país.

En varios países de América Latina no es una exigencia legal contar con un capital mínimo inicial para crear una fundación, a excepción de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia y México, pero los montos no son altos. En el caso de Colombia, este elemento incide en el costo de registro de las fundaciones, que se define según las tasas establecidas por el gobierno<sup>\*2</sup>, las cuales varían en función del patrimonio inicial en el momento de la constitución. Con todo, el monto inicial mínimo exigido es de 50 USD.

---

<sup>\*2</sup>- La última modificación fue establecida por el Decreto 1756 de 2020.

Al decidir si es que una fundación es lo adecuado para usted y su familia, considere si es que sus ventajas para lograr sus objetivos filantrópicos justifican la carga administrativa. Si planea hacer un gran número de donaciones complejas o impulsar sus propios programas, es probable que necesite personal para manejarlos. Probablemente incurra en costos mayores para arrendar o comprar una oficina para su equipo, así como también para cubrir costos legales y de contabilidad para informar y cumplir con las normas vigentes, etc. En contraste, si hace donaciones directas usted no tendrá este tipo de gastos. La recomendación para tomar una buena decisión es considerar si es que estos gastos aumentan en realidad la efectividad de sus actividades filantrópicas no solo en el corto plazo sino también en sus objetivos de largo plazo, o al menos si los beneficios de crear una fundación tienen el mismo monto que su costo.

Además de estos asuntos operacionales, una fundación provee un buen medio para hacer que su filantropía perdure más allá de la duración de su vida.

Considerando todo esto, es importante pensar si lo que más le conviene es crear una fundación familiar o donar directamente. También puede analizar si existen otros canales u organizaciones en las cuales pueda canalizar sus aportes con visión de largo plazo.



## HISTORIA DE DONANTE

### La necesidad de una fundación – *Carlos Enrique Cavelier*

Empresa familiar fundada en 1959, Alquería nació con el lema “una botella de leche, una botella de salud”. Como dice el nieto y actual coordinador de sueños de la empresa, Carlos Enrique Cavelier, “lo que empezó como un sueño de un médico y su hijo (nuestro bisabuelo y abuelo) de llevar nutrición a los colombianos a través de un vaso de leche, con los años fue transformando los estándares de producción de leche en Colombia”.

Actualmente, Alquería es una empresa con un amplio portafolio de productos alimenticios (lácteos, bebidas vegetales, refrescos de agua, etc.), certificada como empresa B, con más de tres mil colaboradores y una importante cultura de voluntariado. De hecho, un poco más de la mitad de los colaboradores participan en las campañas anuales de donación de dinero que llegan a 156.000 familias y en otras actividades voluntarias con foco ambiental, nutricional y ganadero.

En el 2012, Alquería creó una alianza con el Banco de Alimentos de Bogotá para donarle productos en buen estado, pero no comercializables. Esta alianza se amplió posteriormente con la creación de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia (ABACO) y la coordinación de sus acciones con el World Food Banking Network (WFBN) basado en Chicago.

“Estas donaciones y el trabajo con el Banco de Alimentos se convirtieron en un nuevo punto de quiebre en el cual nos dimos cuenta que como familia y con el apoyo de Alquería podíamos soñar más grande, por lo cual en el 2009 creamos la Fundación Alquería Cavelier con la meta de transformar la educación en el departamento de Cundinamarca”. La fundación está orientada a la mejora de la calidad educativa y al acceso de jóvenes talentosos a la educación superior en los 116 municipios de este departamento colombiano. Contar con una fundación ha facilitado trabajar en alianza con entidades públicas y con organizaciones de la sociedad civil, lograr importantes resultados en el sistema público de educación y desarrollar un fondo de excelencia educativa para apoyar la formación de los colaboradores de la empresa.

*Fuente:* Cavelier Piedrahita, Enrique. Nuestra Relación con el Otro: Una Historia de Familia. En Revista Transformando la Filantropía. Filantropía Transformadora 2020; Alquería. Informe de Sostenibilidad Alquería 2020 y página web Alquería y Fundación Alquería Cavelier.<sup>29</sup>

**Pregunta: ¿Son deducibles de impuestos las contribuciones a una fundación propia o familiar?**

Las donaciones a fundaciones, sean estas propias o familiares, pueden ser deducibles de los impuestos que deba pagar el donante, siempre y cuando sean parte de las entidades autorizadas a recibir donaciones con incentivos tributarios. El proceso y condiciones para ser una entidad autorizada a recibir donaciones con incentivos tributarios varía de país en país, por lo que recomendamos asesorarse con un abogado o experto en el país donde quiera realizar su contribución o establecer su fundación.

**Pregunta: ¿Debería involucrar a mis hijos e hijas en la fundación?**

Respuesta: Las fundaciones familiares son un medio muy utilizado por las familias empresarias para transmitir los valores y el legado filantrópico a las futuras generaciones y a su vez generar propósitos compartidos y vínculos entre la familia. Por eso, en las fundaciones familiares suelen desarrollarse diversos tipos de actividades para involucrar a los hijos. Estos van desde las visitas de campo de las iniciativas filantrópicas apoyadas por la fundación, hasta la participación en comités y en el consejo directivo o directorio de la fundación o en un rol de cargo ejecutivo. En la medida que usted se sienta cómodo con generar espacio en la fundación para la participación de la familia, las fundaciones ofrecen una forma estructurada de involucrar a las siguientes generaciones en su filantropía y con ello también proyectar su plan filantrópico en el largo plazo para que lo continúen las siguientes generaciones (ver **Capítulo 2: Involucrando a la familia**).

## Fundaciones territoriales

### **Pregunta: ¿Qué son las fundaciones territoriales o comunitarias?**

Las fundaciones territoriales (también llamadas fundaciones comunitarias) son instituciones sin fines de lucro que tienen alcance local y se crean para apoyar el desarrollo sostenible de un territorio determinado. Individuos, familias, empresas y organizaciones del territorio aportan recursos filantrópicos (dinero, tiempo, talento y conexiones) para apoyar organizaciones e iniciativas de la comunidad en diversos ámbitos relevantes para el propio territorio (como puede ser educación, salud, infancia, medio ambiente, etc.). Por esta razón, las fundaciones territoriales son un vehículo ideal para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una zona específica en la cual viven, operan o sienten un vínculo especial.

### **Alianzas para entender el problema y multiplicar el alcance – José Ramón Lozano**

Dueño de una empresa familiar enfocada en la agroindustria en México, José Ramón Lozano pensaba, como en general piensan los empresarios, que al generar oportunidades de trabajo la comunidad local se integraría a la cadena de valor. Su trayectoria en filantropía le ha enseñado que las comunidades tienen muchas complejidades. “La falta de una actividad económica concreta no es toda la problemática que tiene una comunidad, es solo una parte y se necesita una alianza con alguna asociación no gubernamental más especializada en el trabajo comunitario que pueda atender las distintas dimensiones, no nada más la económica, por ejemplo, necesidades de educación, salud, violencia, nutrición”, explica.

Ese camino lo inició su mujer, Mónica Gendreau, socióloga que estudió el fenómeno de la migración y pobreza de la comunidad de Puebla. Fallecida en 2005, José Ramón Lozano decidió crear un fondo en su memoria para apoyar el bienestar de las comunidades y encontró en la Fundación Comunitaria de Puebla la estructura que facilitaba la creación de este fondo, sin tener la carga administrativa que implica una fundación propia. Esta vía le facilitaba además la cercanía a la comunidad y la posibilidad de conectar con otros actores.

“La fundación comunitaria permite hacer un networking con muchas otras iniciativas sociales, conocer a muchas otras personas que comparten la misma inquietud y el compromiso por transformar a la sociedad en algo mejor. Eso impulsa, crea sinergias y te permite conocer dónde hay recursos. Eso permite proyectar el trabajo, sacarlo de una comunidad específica y alcanzar una región más grande donde te sumas a muchas iniciativas”, explica José Ramón, quien hoy preside la Fundación Comunitaria de Puebla.

En 15 años el fondo Mónica Gendreau ha logrado alcanzar 30 comunidades en siete municipios, apoyando proyectos comunitarios de nutrición, economía social y agricultura doméstica. “Romper las barreras que existen para entrar a las comunidades requiere de alianzas entre empresas y ONG. Se necesitan sociólogos, antropólogos que trabajen con la comunidad, que tengan ese expertise, además de permanencia, constancia y consistencia. A lo mejor se logran pocos resultados en los primeros años, pero después los resultados son crecientes. Y la rendición de cuentas y los resultados legítimos logran romper todas las sospechas de intenciones torcidas en el actuar en la comunidad”, reflexiona.

*Fuente:* Entrevista a José Ramón Lozano, octubre 2021.

**Pregunta: ¿Cómo puedo donar a una fundación territorial?**

Respuesta: Las fundaciones territoriales establecen diferentes tipos de fondos para atraer a los donantes. Fondos específicos de individuos, familias o empresas que son gestionados por la fundación, pero donde el donante tiene poder de decisión sobre el destino de los recursos. Fondos temáticos o geográficos colectivos donde participan diversos tipos de donantes con reglas de operación establecidas por la fundación. Fondos especiales creados para apoyar mecanismos filantrópicos de la fundación (*matching funds*, *endowments*, círculos de donantes, etc.). Este conjunto de fondos les permite a los donantes contar con alternativas basadas en sus preferencias.

Es importante conocer si existe una fundación territorial en su comunidad y los canales y tipos de aportes que reciben y los tipos de incentivos tributarios o si son deducibles de impuestos las donaciones a estas organizaciones.

### Tres ventajas de las fundaciones territoriales – **Carmen Garza T. Junco**

Hace nueve años, la familia de Carmen Garza T. aportó USD25.000 para apoyar el inicio de la fundación territorial de Nuevo León, en la ciudad de Monterrey en México. Pese a que ya tenían su propia fundación al alero de la empresa familiar, sentían que era necesario apoyar el desarrollo de un nuevo vehículo para canalizar las donaciones hacia la comunidad. “Muchas fundaciones, empresas donantes y familias somos donantes regulares a organizaciones de la sociedad civil, pero no siempre aportamos a líneas de impacto. Nos faltaba un espacio para pasar de ser donantes a inversionistas sociales”.

Con esa visión nació Comunidar, de la cual Carmen Garza T. fue nombrada presidenta del consejo en abril del 2021. Tras casi una década de trayectoria, ella identifica al menos tres aspectos positivos para los donantes en las fundaciones territoriales, denominadas en México fundaciones comunitarias. Incluso para donantes como ella, que cuentan con su propia fundación.

“La primera bondad de una fundación comunitaria es que no tiene una causa específica, la causa de la fundación territorial es la causa del donante o inversionista social, “hacemos realidad sus sueños filantrópicos”. Así, entrega una plataforma legal, administrativa y contable, de planeación estratégica, como un back office, que facilita la gestión de donaciones e incluso es una incubadora de fundaciones de empresas o familias”, explica. Esta flexibilidad fue clave para gestionar en forma muy ágil la ayuda en el contexto de la pandemia por el COVID-19 y entregar insumos sanitarios básicos, cuando el gobierno no llegaba con los insumos necesarios a la atención de salud.

La segunda ventaja es que tiene un efecto multiplicador, donde los aportes propios se suman a los de otros donantes y se logra alcanzar fines y zonas geográficas que no cubre una fundación propia. “En mi caso, Fundación Frisa prioriza dos municipios en todo el Estado, donde están las plantas de producción de la empresa. Yo duermo tranquila al ver que bajo Comunidar, hay otros donantes que están cubriendo esas zonas y temas que nosotros no abarcamos”, comenta Carmen.

En el contexto de pandemia, esta colaboración creció exponencialmente. Las principales empresas de la región (agrupadas en la asociación G-10) crearon un fondo común de USD5.5 millones que se multiplicó por dos con el aporte de otros 1.200 donantes que movilizó Comunidar, sumando USD10 millones en ayuda de emergencia para apoyo sanitario y económico. “Es imposible que una fundación empresarial reciba donaciones de miles de personas; podría parecer un lavado de dinero, pero con esta plataforma transparente la gente confía y hace sus aportaciones viendo los beneficios en la comunidad”, manifiesta.

La tercera ventaja que identifica Carmen se relaciona con las facilidades que tienen las fundaciones territoriales para colaborar con el gobierno. “Esta es una fundación imparcial, que no tiene dueño y sin fines de lucro. Entonces puede generar ese vínculo con el gobierno de una manera que yo, desde la fundación familiar o empresarial, no puedo hacer porque puede existir conflicto de interés o entenderse que busco un beneficio propio, como convertirme en proveedor del gobierno”, reflexiona.

*Fuente:* Entrevista a Carmen Garza T., septiembre 2021.

## Fondos asesorados por donantes

*(Donor Advised Funds o DAF por sus siglas en inglés)*

### **Pregunta: ¿Cómo funciona un fondo asesorado por donante o *Donor Advised Funds (DAF)*?**

Respuesta: Un fondo asesorado por donantes (o DAF) es un tipo único de vehículo de donación, administrado especialmente por un patrocinador DAF, una fundación comunitaria o la rama de beneficencia de un fondo de inversión (como, por ejemplo, Fidelity o Schwab). Este tipo de fondos se ha difundido mucho en Estados Unidos, pero en América Latina tiene poco desarrollo.

Un DAF funciona como una cuenta de inversión de beneficencia, donde el patrocinador hace donaciones desde el DAF sobre la base de la solicitud del donante. Los donantes reciben una deducción de impuestos cuando donan a un DAF; en cambio, ellos entregan aspectos del control de los fondos donados a la institución patrocinadora. Por ejemplo, el patrocinador DAF generalmente administra la inversión de los recursos en el DAF, y el propietario de un DAF no puede hacer una donación desde el DAF, sino que puede recomendar una donación, teniendo el patrocinador autoridad para la aprobación. Generalmente un patrocinador DAF sólo declinaría hacer una donación si es que no cumple con las regulaciones tributarias correspondientes, por ejemplo, si el beneficiario no es una organización

calificada para recibir donaciones tributarias, o el propietario del DAF quiere utilizarlo para pagar la colegiatura universitaria de su hijo(a), o si la donación es inconsistente con las políticas anunciadas por el patrocinador como, por ejemplo, prohibir donaciones para apoyar campañas políticas.

## **Empresas o Sociedades de Responsabilidad Limitada** *(Limited Liability Companies o LLC, por sus siglas en inglés)*

**Pregunta: ¿Cómo se usan las empresas de responsabilidad limitada (LLC) en filantropía?**

Respuesta: A pesar de que las empresas de responsabilidad limitadas que son grandes y cuentan con personal administrativo puede ser similares a las fundaciones, no tienen un estatus tributario especial. Para propósitos tributarios, una empresa de responsabilidad limitada es equivalente a una empresa y, por ello, una “extensión de su chequera”. En general en los países de América Latina si una empresa de este tipo realiza una contribución de beneficencia o donación, recibe un beneficio tributario; si hace una inversión de impacto social, no recibe un beneficio tributario.

**Pregunta: ¿Qué valor tiene establecer una empresa de responsabilidad limitada en lugar de realizar donaciones directas (o dar cheques)?**

Respuesta: Imagine que tiene un fondo elevado dedicado a alguna combinación de donaciones, e inversiones de impacto. Imagine pagarles a miembros de su personal, consultores, y cuentas misceláneas desde su cuenta corriente personal, retener impuestos a la renta cuando corresponda, y cosas por el estilo. La empresa de responsabilidad limitada es fundamentalmente una estructura de contabilidad para hacer todo esto más fácil. Poner sus recursos en una empresa de responsabilidad limitada destinada a fines filantrópicos o de beneficencia también puede ayudar a protegerlos de acreedores o en el caso de un divorcio.



**Pregunta: Las empresas o sociedades de responsabilidad limitada han sido criticadas por su falta de transparencia ¿Qué debería hacer con esto?**

Respuesta: Colocar dinero en una empresa o sociedad de responsabilidad limitada y después donarlo a una organización pública de beneficencia no es ni más ni menos transparente que mantener dinero en una cuenta personal y luego donarlo a una organización pública de beneficencia.

## Otras consideraciones

**Pregunta: Ya sea que establezca una fundación propia o familiar o aporte a un fondo de una fundación territorial, ¿debería planificar gastar los fondos filantrópicos en el corto o mediano plazo, o dejarlos para que otros los entreguen en perpetuidad?**

Respuesta: Su decisión sobre la proyección o límite de tiempo para sus aportes filantrópicos, debería ser definida en base a sus metas y las necesidades que definan sus áreas de interés o foco. Por ejemplo:

- El problema que usted busca apoyar, ¿está creciendo exponencialmente, haciéndolo más urgente de abordar de forma inmediata, o seguirá presente de la misma forma en el tiempo? Compare el crecimiento estimado de sus fondos para filantropía con el costo estimado de abordar el problema en un momento futuro.
- ¿Puede usted lograr el mayor impacto a través de un gran aporte de financiamiento ahora (por ejemplo, para acelerar alguna investigación) en lugar de proveer financiamiento constante a largo plazo? Por ejemplo, la Fundación Aaron Diamond gastó su fondo de USD \$220 millones en el curso de una década para financiar la investigación que resultó en los medicamentos para controlar el virus VIH en los primeros

años de la epidemia del SIDA. Por otra parte, un programa de becas que asegure acceso a la universidad por parte de estudiantes desfavorecidos podría bien durar décadas si no a perpetuidad.

Al enfrentarse con la opción de ayudar a sus beneficiarios hoy o en el futuro lejano, considere esta observación de Julius Rosenwald, cuya acción filantrópica ayudó a niños afroamericanos en el sur en los años 1920: “Me siento confiado de que las generaciones que nos seguirán serán tan humanos e iluminados, energéticos y capaces, como lo somos nosotros, y que las necesidades del futuro pueden ser dejadas con seguridad para ser suplidas por las generaciones futuras”.<sup>30</sup>

### **Pregunta: ¿Puedo hacer donaciones políticas a través de mi acción filantrópica?**

Generalmente en América Latina, las donaciones a fines políticos están normadas en legislaciones específicas, las cuales tienen sus propias reglas diferentes a las donaciones a fines filantrópicos y no suelen contar con incentivos tributarios. Las leyes específicas en general regulan la donación para campañas políticas de elección de representantes o autoridades, así como la donación a partidos políticos y en algunos países también los aportes a centros de pensamiento afiliados a partidos políticos establecidos. En general, la legislación de los países prohíbe a las organizaciones de la sociedad civil realizar actividades políticas de corte partidista o apoyar con financiamiento a candidatos a elecciones de representación popular.

A diferencia de las actividades relacionadas con campañas políticas partidistas, las actividades de incidencia en políticas públicas o *advocacy* son permitidas en el marco de fundaciones filantrópicas, siempre y cuando se relacionen con el quehacer de la organización. En algunos países, como México, existen indicaciones específicas en la legislación

tributaria mediante las cuales las organizaciones que están autorizadas a recibir donaciones con incentivos tributarios no tienen permitido realizar actividades relacionadas con campañas políticas, hacer propaganda a favor o en contra de los partidos políticos, o realizar actividades remuneradas para cambiar la legislación, pero sí pueden desarrollar actividades destinadas a influir la legislación, siempre y cuando se relacionen con la actividad de la organización y no lo hagan a favor de personas u organizaciones que les hayan otorgado donativos. Si realizan actividades de incidencia deben reportar sobre la legislación que pretenden promover, los legisladores con quienes se realicen actividades, y el sector social o económico que se beneficiará de la propuesta. Además, deben reportar los materiales, datos e información que aporten a los órganos legislativos. En otros países, en cambio, la legislación no establece reglas tan claras por lo que es importante poner especial cuidado en la donación a fines filantrópicos y la donación a fines de política partidista.

**Pregunta: ¿Puedo apoyar la incidencia en políticas públicas de alguna causa con mi filantropía? ¿Qué pasa con el lobby?**

Respuesta: La incidencia o promoción de alguna causa está dentro de las herramientas legítimas que una organización puede usar para lograr sus objetivos. La defensa o promoción de políticas públicas incluye un rango de actividades que apuntan a proteger los derechos o promover intereses a nivel global, nacional o local.

El trabajo que realizan las organizaciones las lleva en muchos casos a convertirse en conocedoras de las políticas públicas y de las limitaciones que tienen para promover las causas en las que trabajan y por ende proponer cambios a estas políticas, a través de campañas públicas, presencia en medios de comunicación y debates con autoridades. Este trabajo de incidencia en general es permitido. En algunos casos, como se comentó anteriormente existen regulaciones específicas sobre el tema y en

otros no, por lo que la incidencia en política pública puede variar de forma importante, pero generalmente debe estar ligada al fin y/o quehacer de la organización.

Por otro lado, el *lobby* es un subgrupo de la incidencia que está regulado en algunos países. En Perú, México, Colombia y Chile existen legislaciones específicas sobre el *lobby*, en las cuales se define esta actividad, se establecen normas sobre el registro para ejercerla y estándares de transparencia ligados a las reuniones entre autoridades o funcionarios y los lobistas. En estas legislaciones se entiende el *lobby* como aquella gestión o actividad remunerada que tiene como objetivo promover, defender o representar cualquier interés particular con el fin de influenciar decisiones de autoridades legislativas o funcionarios públicos o indirectamente al intentar influir en la opinión pública para que tomen acción sobre la legislación propuesta. Las donaciones filantrópicas con incentivos tributarios no se incluyen en estas legislaciones sobre *lobby*.

**Pregunta: ¿Qué son las inversiones de impacto, y qué vehículo me permite realizarlas?**

Respuesta: Como discutiremos en detalle en el **Capítulo 12: Inversiones socialmente motivadas**, la inversión de impacto consiste en invertir en empresas con fines de lucro con el objetivo de aumentar su impacto social como también posiblemente obtener retornos financieros. Usted puede realizar inversiones de impacto emitiendo un cheque, a través de una fundación privada, a través de una empresa de responsabilidad limitada y también a través de algunos DAF.

**Pregunta: ¿Es posible deducir impuestos en las inversiones de impacto?**

Respuesta: Las inversiones de impacto no son deducibles de impuestos en sí mismas; las rentas y las ganancias realizadas son imponibles, y

las pérdidas son deducibles hasta el mismo punto en que las inversiones ordinarias (aunque las pérdidas son deducibles sólo si la intención era que la transacción fuese lucrativa). Actualmente, no existen en América Latina regulaciones para inversiones de impacto que incorporen incentivos tributarios. En algunos países existen normas para promover la inversión en sectores específicos (medio ambiente, turismo, etc.) de empresas B, o de empresas que cumplen con los principios de ASG (Ambientales, Sociales y de Gobierno), pero en general inversiones de impacto se rigen bajo las mismas normas que otro tipo de inversiones. Se recomienda revisar las condiciones de cada país pues es un tema emergente que está cambiando rápidamente.

**Pregunta: ¿Qué se debe planificar para donar a través de la herencia?**

Respuesta: Los vehículos que hemos mencionado hasta ahora están enfocados en donaciones en vida. La planificación de donación sobre la herencia se enfoca en la preparación para la transferencia del patrimonio después de la muerte, y cubre todo el espectro desde redactar un testamento hasta establecer fideicomisos y adquirir anualidades y seguros. La filantropía puede jugar un rol en todos estos mecanismos y un abogado podrá asesorarlo en esta materia.

A diferencia de los países anglosajones, donde se permite donar la totalidad de la herencia si el donante así lo estipula, en algunos países de América Latina esta opción tiene restricciones pues se prioriza el bienestar de la familia sobre la voluntad póstuma del donante. En algunos como Brasil, Colombia, Chile o República Dominicana no es posible donar la totalidad de la herencia sino solo una parte de ella, usualmente no más del 25% del total, es decir un cuarto del total de la masa hereditaria. Por otro lado, a diferencia de las donaciones en vida, que suelen contar con incentivos tributarios, pocos países de la región cuentan con incentivos para donar las herencias. En Chile, por ejemplo, se estipula un incentivo para los herederos solo en caso de donaciones con fines culturales.

### Navegar por todo el espectro de la inversión social – **Rodrigo Pipponzi**

Se esperaba que Rodrigo Pipponzi tomara las riendas del negocio familiar creado por su bisabuelo, la cadena de farmacia Raia. Por eso sorprendió cuando su pasión por emprender proyectos propios orientados por sus convicciones y valores, lo llevaron a trabajar en el mundo de las comunicaciones y el mercado editorial. Un mundo que lo llevaría a vincularse con el tercer sector. El vínculo se inició con el Grupo de Apoyo a Adolescentes y Niños con Cáncer (GRAACC), una entidad sin fines lucrativos de referencia en Brasil, cuando le pidieron ayuda para fortalecer sus comunicaciones y eso dio pie a un modelo innovador que le permitió unir su empresa, la de su familia y su pasión por impulsar las donaciones.

La idea fue simple y exitosa: Sorria, una revista sobre salud y bienestar, que se vende a baja precio en la cadena de farmacias de la familia –evitando los sobrecargos de las cadenas de comercialización- y cuyas utilidades se destinaban a GRAACC. Superando todas las expectativas, las 120 mil unidades del primer ejemplar se agotaron en tres semanas y, luego de cinco años de continuas ediciones exitosas, los recursos permitieron construir un hospital que amplió en 30% la capacidad de atención de GRAACC.

Tras este primer ejercicio Rodrigo y su socia, Roberta Faria, decidieron en 2013 convertir a su empresa MOL en un negocio con impacto social, certificada como empresa B. MOL desarrolla distintos productos editoriales (libros infantiles, calendarios, juegos de cartas, además de revistas) que se comercializan a través de 13 redes diferentes que apoyan el modelo (empresas de joyerías, de ópticas, de productos de mascotas, etc.). Entre 35 y 40% de lo que el cliente final paga por un libro o revista, se destina a apoyar una de las 120 entidades sin fines de lucro que ahora son parte de este modelo.

Rodrigo navega a lo largo de todo el continuo de la inversión social: “Mi visión es que primero la gente debe descartar lo que genere apenas lucro y no genere impacto positivo, ya que no habrá más espacios para estos negocios en el mundo, especialmente por todo lo que estamos viviendo ahora. Necesitamos un proceso de transformación y por eso está el sistema B, negocios que generan lucro e impacto positivo. Pero también debe estar la filantropía tradicional porque hay frentes que dependen de la donación pura y simplemente no tienen tiempos ni modelos para generar retorno. Lo más inteligente es invertir sus recursos en todas las posibilidades”.

Esta es la estrategia que pone en práctica Rodrigo Pipponzi: realiza donaciones personales a organizaciones que trabajan en deporte y educación, equidad racial y al cáncer infantil y juvenil. Como empresario social, es parte del directorio de Sistema B para impulsar este modelo en Brasil. Y a nivel de su familia, en 2019 iniciaron con el Instituto ACP (siguiendo

las siglas de su padre Antonio Carlos Pipponzi), que se enfoca en fortalecer la gestión y gobernanza de organizaciones sociales. También desde su empresa B, editorial MOL, ha desarrollado un brazo sin fines lucrativos (Instituto MOL) cuya misión es el fomento de una cultura de donaciones en el país.

*Fuente:* Entrevista a Rodrigo Pipponzi, octubre 2021.

## ***Vehículos filantrópicos (conclusiones)***

- No hay una estructura o vehículo de donación que sirva a todos los donantes. Usted puede desarrollar una estrategia de filantropía efectiva a través de cualquiera de los vehículos o estructuras mencionados, comenzando con la donación directa a una organización sin fines de lucro.
- Aun cuando las consideraciones tributarias son un factor importante en su elección de vehículo, es importante que considere otros factores, tales como la complejidad de realizar sus donaciones y la carga administrativa que tienen los distintos vehículos o estructuras.
- El establecimiento de una fundación propia o familiar tiene importantes ventajas para la familia y para lo que puede lograr en su foco de interés, pero igualmente tiene costos y desafíos. Es importante considerar pros y contras antes de tomar una decisión.
- Si está interesado en apoyar el desarrollo de un territorio específico, las fundaciones territoriales son un vehículo apropiado para hacerlo. Le ofrecen diversas opciones para crear fondos y sumar sus aportes a los de otros donantes interesados en ese mismo territorio.





















*ANEXOS CAPÍTULO 4*

.....



## Anexo 1: Cuadro comparativo de vehículos filantrópicos

El cuadro a continuación resume las ventajas de cada vehículo de donación. Le ayudará a identificar las estructuras más apropiadas para su acción filantrópica. Le animamos a discutir estas opciones con un asesor de confianza.

CONSIDERACIONES	DONACIÓN DIRECTA	FUNDACIÓN PROPIA O FAMILIAR	FUNDACIÓN TERRITORIAL O COMUNITARIA	EMPRESA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (LLC)
<b>APOYO ADMINISTRATIVO</b> ¿Necesita apoyo para hacer la revisión o debida diligencia (due diligence) de las organizaciones a las cuales donará? ¿Puede este apoyo ser pagado con dinero exento de impuestos?	 El apoyo que necesite dependerá de la complejidad de sus donaciones y este apoyo no tiene incentivos tributarios.	 Las responsabilidades administrativas pueden ser desarrolladas por personal asalariado o externo en la fundación. Según el país, puede contar con exenciones tributarias.	 Las responsabilidades administrativas pueden ser desarrolladas por personal asalariado o externo. Según el país, puede contar con exenciones tributarias.	 El trabajo administrativo es generalmente ejecutado por personal asalariado y no es deducible de impuestos.
<b>ANONIMATO Y REVELACIÓN PÚBLICA</b> ¿Puede dar de forma anónima?	 Sí	 No	 No	 Sí
<b>POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE RECURSOS Y DECISIONES DE INVERSIÓN</b> ¿Aumentarán sus recursos filantrópicos su valor en el tiempo?	 Si define que un porcentaje de su patrimonio para realizar donaciones directamente a organizaciones, estos recursos van a aumentar su valor en el tiempo en la medida en que sean invertidos (probablemente de la misma forma que sus otras inversiones).	 Si la fundación establece un fondo patrimonial, los recursos aumentarán de acuerdo con las inversiones realizadas por la fundación, pero usted no tendrá control sobre las inversiones a menos que sea parte del directorio.	 Los recursos aumentarán de acuerdo con las inversiones de la fundación. Usted puede tener participación en las decisiones del fondo creado a su nombre o de su familia que administre la fundación territorial.	 No
<b>CONTROL SOBRE REALIZACIÓN DE DONACIONES:</b> ¿Puede usted retener control sobre las decisiones de donaciones?	 Sí	 El directorio de la fundación aprueba la estrategia de uso de los fondos. Si usted participa en el directorio tendrá participación sobre las decisiones.	 Si crea un fondo especial a su nombre puede tener espacio sobre la decisión de aportes de estos fondos. Los fondos generales de la fundación son sujetos a la aprobación del directorio de la fundación.	 Sí
<b>REQUISITOS DE DISTRIBUCIÓN:</b> ¿Hay algún requerimiento de distribución anual vigente para mantener su filantropía en acción?	 No	 No	 No	 No

 = Sí   
  = No   
  = A veces

## Cuadro comparativo de vehículos de donación (continuación)

CONSIDERACIONES	DONACIÓN DIRECTA	FUNDACIÓN PROPIA O FAMILIAR	FUNDACIÓN TERRITORIAL O COMUNITARIA	EMPRESA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (LLC)
<b>PARTICIPACIÓN FAMILIAR:</b> ¿Pueden los miembros de su familia participar en decisiones sobre las donaciones?	✓ Sí, esta participación será informal.	✓ Sí, esta participación puede ser formal, con miembros de la familia participando en el directorio o como parte del equipo de la fundación.	✓ Sí, esta participación puede ser formal, con miembros de la familia participando en el consejo de fondos especiales creados por la familia.	✓ Sí, esta participación puede ser formal, con miembros de la familia participando en el directorio o como parte del equipo ejecutivo.
<b>INVERSIONES DE IMPACTO:</b> ¿Puede usted hacer inversiones que generen retornos sociales, así como también financieros?	✓ Sí, pero el ingreso generado por inversiones de impacto puede estar sujeto a impuestos.	✓ Sí, las fundaciones propias o familiares pueden realizar inversiones de impacto.	✓ Sí, las fundaciones territoriales o comunitarias pueden realizar inversiones de impacto	✓ Sí, pero el ingreso generado de inversiones de impacto puede estar sujeto a impuestos.
<b>PERPETUIDAD:</b> ¿Puede esta estructura existir a perpetuidad?	✗ No	✓ Sí, el patrimonio puede existir a perpetuidad o ser gastado a durante un período de tiempo.	✓ Sí, el patrimonio puede existir a perpetuidad o ser gastado a durante un período de tiempo.	✓ Sí
<b>IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS:</b> ¿Qué implicancias tributarias tiene este vehículo para mis donaciones?	Como donante puede obtener deducciones de impuestos por el apoyo a organizaciones que sean donatarias autorizadas de acuerdo a la legislación de su país.	Según las reglas de cada país, el donante puede calificar para una deducción de impuestos cuando los recursos son transferidos a la fundación.	El donante califica para una deducción de impuestos cuando los recursos son transferidos a la fundación que cuenta con el status de donataria autorizada.	Cuando las contribuciones se hacen a una organizacio calificada como donataria autorizada, en la mayoría de los países la donaciones de una empresa califican para una deducción de impuestos.

✓ = Sí    ✗ = No    ~~~~~ = A veces

## Cuadro comparativo de vehículos de donación (continuación)

PAÍSES	ARGENTINA	BARBADOS	BOLIVIA	BRASIL	CHILE	COLOMBIA	JAMAICA	MÉXICO	PERÚ	URUGUAY	VENEZUELA
Animales		X				X	X	X			X
Arte, cultura y patrimonio		X		X	X	X	X	X	X		X
Discapacidad	X	X		X	X	X	X	X		X	X
Educación escolar	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Energía		X	X					X			
Medio ambiente		X	X			X	X	X	X		X
Alimentación		X			X	X	X	X			X
Salud e investigación	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Educación superior	X	X			X	X	X	X	X	X	
Vivienda y desarrollo económico		X			X		X	X		X	
Derechos Humanos		X				X	X	X			
Causas internacionales								X			
Reducción de la pobreza	X	X			X	X	X	X	X		
Culto	X	X	X			X	X	X			X
Acceso al agua y saneamiento		X				X		X			X
Juventud, familia y tercera edad		X	X	X			X	X		X	
Deporte				X	X	X			X		
Otros	X			X	X				X	X	X
<b>Total fines incluidos</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Fuente: Reglas e incentivos: Mapeo del marco legal para las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía en América Latina y el Caribe (CEFIS UAI & WINGS 2022). La categoría otros considera ámbitos específicos en cada país<sup>3</sup>.

\*3.- En el caso de Argentina se especifica la investigación científica y tecnológica; para Brasil se especifica oncología; para Chile se especifica rehabilitación por consumo de alcohol y drogas; en el caso de Perú se especifican las culturas indígenas, la beneficencia, asistencia social y bienestar, y la ciencia; para Uruguay se especifica la rehabilitación social; y para Venezuela se incluyen las asociaciones profesionales o gremiales.

## Anexo 3: Tipo de incentivos tributarios por tipo de donante y por países de América Latina

PAÍSES	INDIVIDUOS			EMPRESAS		
	CRÉDITO	DEDUCCIÓN	NO TIENEN INCENTIVOS	CRÉDITO	DEDUCCIÓN	NO TIENEN INCENTIVOS
<b>Argentina</b>		X			X	
<b>Barbados</b>		X			X	
<b>Bolivia</b>		X			X	
<b>Brasil</b>		X			X	
<b>Chile</b>	X	X		X	X	
<b>Colombia</b>	X	X			X	
<b>Costa Rica</b>		X			X	
<b>Ecuador</b>			X			X
<b>Jamaica</b>		X			X	
<b>México</b>		X			X	
<b>Perú</b>		X			X	
<b>Uruguay</b>			X	X	X	
<b>Venezuela</b>		X			X	
<b>Honduras</b>		X			X	
<b>El Salvador</b>		X			X	
<b>Nicaragua</b>		X			X	
<b>Panamá</b>		X			X	
<b>Paraguay</b>		X			X	
<b>República Dominicana</b>		X			X	

Fuente: Reglas e incentivos: Mapeo del marco legal para las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía en América Latina y el Caribe (CEFIS UAI & WINGS 2022).

## Anexo 4: Impuesto, incentivos y restricciones a donar la herencia

PAÍSES	IMPUESTO HERENCIA O EQUIVALENTE	INCENTIVO	RESTRICCIÓN A DONAR HERENCIA
<b>Brasil</b>	Sí	Variable, depende del estado	Sí
<b>Chile</b>	Sí	Variable, sólo en 2 legislaciones específicas	Sí
<b>Colombia</b>	Sí	Sí	Sí
<b>El Salvador</b>	No	No	No
<b>Honduras</b>	No	No	No
<b>Jamaica</b>	No	No	
<b>México</b>	Sí	Sí	No
<b>Nicaragua</b>	Sí	Sí	No
<b>Panamá</b>	No	No	No
<b>Paraguay</b>	No	No	No
<b>Perú</b>	No	No	No*1
<b>República Dominicana</b>	Sí	Sí	Sí

Fuente: Reglas e incentivos: Mapeo del marco legal para las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía en América Latina y el Caribe (CEFIS UAI & WINGS 2022.)\*1 (EY Building a better working world, s.f.)

## Anexo 3: Tipo de incentivos tributarios por tipo de donante y por países de América Latina

PAÍSES	INDIVIDUOS	EMPRESAS
<b>Barbados</b>	15% de sus ingresos anuales	Sin información
<b>Bolivia</b>	10% del beneficio sujeto al impuesto	10% del beneficio sujeto al impuesto
<b>Brasil</b>	Variable, en general 6% del impuesto a la renta	Variable, en general 1% del impuesto a la renta, máximo 4%
<b>Chile</b>	20% RLI o 320 UTM	5% RLI
<b>Colombia</b>	25% del valor donado	25% del valor donado
<b>Costa Rica</b>	10% de los ingresos netos del donante	10% de los ingresos netos del donante
<b>Ecuador</b>	No cuenta con incentivos tributarios para los donantes, pero sí con un valor máximos para las donaciones, que varía cada año	
<b>Jamaica</b>	5% de los ingresos	5% de los ingresos
<b>México</b>	De 4% a 7% de la utilidad fiscal obtenida en el ejercicio inmediato anterior	7% de los ingresos acumulables
<b>Perú</b>	10% de los ingresos netos	10% de los ingresos netos
<b>Uruguay</b>	Sin incentivo	75% de la donación
<b>Venezuela</b>	Entre 8% y 10% dependiendo si la renta neta de donante supera o no las 10.000 UT	Entre 8% y 10% dependiendo si la renta neta supera o no las 10.000 UT 1% si realiza actividades relacionadas con hidrocarburos o exportación de minerales
<b>Honduras</b>	10% de la renta gravable	Sin límites establecidos
<b>El Salvador</b>	20% del resultado de la resta de la renta neta menos el valor de la donación	20% del resultado de la resta de la renta neta menos el valor de la donación
<b>Nicaragua</b>	10% Renta neta	10% Renta neta
<b>Panamá</b>	Monto fijo en dinero nacional: 50.000 balboas	1% del ingreso gravable
<b>Paraguay</b>	20% de la renta gravada	1% del ingreso bruto
<b>República Dominicana</b>	Variable	5% de la renta neta imponible

Fuente: Reglas e incentivos: Mapeo del marco legal para las organizaciones sin fines de lucro y la filantropía en América Latina y el Caribe (CEFIS UAI & WINGS 2022).

CAPÍTULO 5

---

***Entendiendo los problemas, sus causas  
y enfoque hacia las soluciones***



**H**ABIENDO EXPRESADO YA UN ÁREA DE INTERÉS FILANTRÓPICO, usted puede sentirse tentado a buscar rápidamente organizaciones que operan en este ámbito. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro pueden desplegar enfoques muy diferentes para resolver problemas sociales, y es útil comenzar con un buen entendimiento del problema que está intentando resolver a través de su proyecto de filantropía. Este capítulo cubre dos preguntas esenciales:

- ¿Cómo puedo definir el problema que estoy tratando de resolver para generar un buen rango de soluciones?
- ¿Qué tipos de enfoques puedo financiar para resolver el problema?

**Práctica de Filantropía orientada hacia el impacto:** Entendemos los sistemas en los cuales las causas están insertas y hacemos elecciones intencionales respecto de los enfoques que financiamos, tales como apoyar servicios directos, incidencia de una causa, y/o investigación.

## Definiendo el problema

**Pregunta: Sé que necesito entender un problema antes de poder resolverlo, pero ¿no es esto acaso algo que puedo dejar a la organización que financie, siendo ellos expertos en su área?**

Respuesta: Cada organización tiene su propia idea respecto de cuál es el problema y cómo solucionarlo. Es como la parábola de India de los seis hombres ciegos que describen un elefante, en la cual cada hombre ve una parte distinta del animal. Antes de seleccionar organizaciones que



apoyar, es una buena idea hacerse su propia idea del problema que desea solucionar, sus causas probables, y diferentes enfoques para resolverlo.

Por ejemplo, considere el caso de organizaciones que intentan detener el aumento de la obesidad infantil. Puede que asuman cualquiera de los siguientes caminos como vías para reducir la obesidad infantil:

- Enseñar a niños sobre el contenido calórico de los alimentos que consumen;
- Proveer facilidades para hacer ejercicio y actividad física;
- Promover que las escuelas dejen de servir bebidas azucaradas;
- Trabajar para garantizar que las familias de bajos ingresos tengan acceso a vegetales y frutas frescas a un precio accesible.

Algunos de estos caminos pueden ser más efectivos que otros, más pertinente a un contexto o a un grupo en particular. Algunos caminos pueden adecuarse mejor a sus preferencias y a su tolerancia al riesgo que otros.

Como un segundo ejemplo, considere la pobreza en algunas ciudades de los Estados Unidos. Algunas formas de enfrentar este problema pueden incluir servicios de salud móviles (en la calle), comedores sociales, refugios, apoyo de vivienda permanente, y trabajar para prevenir el desalojo de familias en riesgo de quedar sin hogar. Usted no podrá elegir entre estos enfoques sin comprender las causas del problema. El apoyo de vivienda permanente es una solución ideal para adultos que están en el límite de la productividad, pero no necesariamente para jóvenes que dejaron sus casas o personas sufriendo de problemas serios de salud mental.

## ACTIVIDAD: DESARROLLE SU PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como una guía para comprender el problema que está tratando de resolver, usted puede desarrollar un planteamiento del problema que identifique los grupos a quienes le interesa ayudar en forma prioritaria, y articular el corazón del problema. Por ejemplo, un planteamiento del problema para ayudar a una población específica sin hogar puede ser: “personas de bajo nivel educacional que no cuentan con ingresos permanentes ni acceso al mundo laboral para cubrir los gastos de una vivienda digna”.

Reflexione sobre un problema que está intentando resolver en su foco, y escriba el planteamiento del problema, con sus raíces (las razones que explican que surja este problema) y sus efectos que permiten entender por qué es importante abordar este problema y el impacto que tendría solucionarlo. Al desarrollar este planteamiento, considere lo siguiente:<sup>\*4</sup>.

- ¿Es el planteamiento de su problema empíricamente preciso?  
En el ejemplo: cuántas personas no cuentan con una vivienda estable.  
Recomendamos diferenciar entre quienes viven en viviendas precarias no oficiales (campamentos, chabolas) de quienes viven en situación de calle porque las raíces o causas que llevan a esta situación tienen diferencias y requieren soluciones diferente.
- ¿Identifica a sus beneficiarios?  
En el ejemplo: familias sin una residencia oficial

---

<sup>\*4</sup>- Recomendamos revisar para la metodología del Árbol del problema y el Árbol de soluciones, permite desarrollar un mapa conceptual ordenado de los problemas con sus causas y efectos y de los objetivos de cambio que se espera lograr. Además, un documento de interés para este tema es Brest, Paul; Roumani, Nadia and Bade, Jason, Problem Solving, Human-Centered Design, and Strategic Processes. Stanford PACS. 2015 <https://pacscenter.stanford.edu/publication/problem-solving-human-centered-design-and-strategic-processes/>

- ¿Describe lo que realmente le preocupa sobre el problema? ¿Identifica los efectos que produce este problema y con ello por qué es importante abordarlo? Por ejemplo: los efectos en salud por las condiciones sanitarias (acceso a red de agua y alcantarillado, manejo de basura) que implican las residencias espontáneas, la probabilidad de desalojo, el peligro asociado al bajo nivel de construcción de las viviendas.
  - ¿Identifica las raíces o causas que explican que exista este problema? Por ejemplo: la crisis económica que deriva en pérdida de empleo y que produce la imposibilidad de financiar arriendos, la falta de acceso a viviendas de subsidio público que se produce por falta de información, baja cantidad de oferta y alta demanda, baja conciencia en las autoridades de la inversión pública requerida, etc.
- Le invitamos a hacer una descripción del problema principal que le interesa abordar en su foco de interés filantrópico:

.....

.....

.....

.....

.....

## Enfoques

**Pregunta: ¿Cómo puedo aprender sobre diferentes enfoques para resolver los problemas que me preocupan?**

Respuesta: Un buen punto de partida es realizar una investigación, revisar datos y estudios disponibles<sup>31</sup> y hablar con expertos (tal como discutiremos en los **Capítulos 7 y 8** sobre encontrar e investigar organizaciones). El

objetivo es tener un panorama general e informado que le permita un buen entendimiento del problema y definir qué preguntas hacer a las organizaciones que trabajan en torno al problema y aprender lo suficiente para priorizar ciertas organizaciones por sobre otras.

Primero, considere qué tipo de intervenciones y de organizaciones sin fines de lucro tienen más probabilidades de ser efectivas en la resolución del problema que ha identificado. Segundo, considere cuál de ellas se ajustan mejor a sus preferencias personales en términos de factores como inmediatez, visibilidad, valores y riesgo.

**Pregunta: ¿Qué tipos de estrategias toman los filántropos y organizaciones sin fines de lucro?**

Respuesta: Es posible agrupar las organizaciones sin fines de lucro en torno a cinco categorías amplias, las cuales a veces se superponen:

- Entregar servicios o programas directos con beneficiarios
- Apoyar la investigación y el desarrollo del conocimiento
- Abogar por cambios de políticas gubernamentales o corporativas
- Cambiar las mentalidades y sistemas sociales
- Financiar premios y reconocimientos

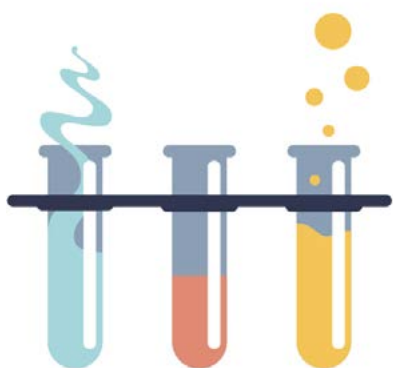
**Pregunta: ¿Cuáles son algunos ejemplos de servicios o programas directos con beneficiarios?**



Respuesta: Proveer servicios directos a personas, comunidades (o animales) es el trabajo central de organizaciones de la sociedad civil: proveer de alimentos o tratamiento para la adicción a las drogas, programas de preparación

para la inserción laboral, desarrollo local, proyectos de conservación medioambiental, etc. Las becas universitarias, apoyo a orquestas y museos, y programas de entrenamiento y capacitación para profesores y personal de organizaciones sin fines de lucro también se ubican en esta categoría. Es importante distinguir actividades que atienden una necesidad inmediata de los beneficiarios, de programas que buscan cambiar las condiciones que generan estas necesidades.

**Pregunta: ¿Cuáles son algunos ejemplos de apoyo a la investigación y desarrollo de conocimiento?**



Respuesta: Las universidades no sólo educan estudiantes. Al igual que muchas otras instituciones, se involucran en investigación y desarrollan y preservan el conocimiento. La filantropía ha sido un elemento crítico de apoyo para todas estas tareas, desde grandes telescopios para la investigación sobre el cáncer hasta libros de historia del Renacimiento. Por ello los investigadores y la academia son buenos aliados tanto para entender el problema como para desarrollar iniciativas para su solución que sean rápidamente validadas para ser incorporadas tanto por las autoridades como por los usuarios.

**Pregunta: ¿Qué hay respecto de la promoción e incidencia para cambios en las políticas públicas?**



Respuesta: Se trata de otro camino para encontrar soluciones, en especial cuando las políticas públicas no atienden el problema o son parte de que este se produzca. Hay casos en que la promoción y la incidencia la realiza una coalición de fundaciones que reúne a un amplio

espectro político para cambiar una política, por ejemplo, desarrollar una política de protección a la niños y niñas vulneradas en sus derechos, o la promoción para mitigar el cambio climático. Muchas veces estos temas se incorporan en la agenda pública por el impulso de organizaciones de la sociedad civil.

**Pregunta: ¿Qué hay de cambiar las mentalidades sobre un problema o cambiar la forma en que el sistema lo aborda?**



Respuesta: Otra manera de lograr cambios es apuntar a cambiar la forma en que la sociedad aborda un problema. Un buen ejemplo en América Latina es la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo iniciada en 2011 que no solo dignifica el trabajo de recicladores de base, sino que logra articular una serie de iniciativas

donde participan gobiernos locales, empresas privadas, legisladores para fomentar el adecuado manejo de residuos y fomentar la economía circular y cambiar la forma en que la sociedad mira el trabajo de los recicladores y reconocer sus procesos organizativos.

En su libro *ColaborAcción*, el exdirector ejecutivo y actual presidente de Fundación Avina, Sean McKaughan, se pregunta ¿cómo los recicladores, en general de bajos ingresos, marginalizados y explotados por intermediarios, percibidos como “recolectores de basura”, “pirujas”, “pepenadores”, “cachucheros”, “cartoneros”, “hueseros” u otras denominaciones denigrantes son ahora, después de 30 años de luchas, reconocidos como actores claves en más de seis legislaciones de la región y percibidos como personas que ejercen un papel esencial en la sociedad? ¿O, cómo se logró transformar la narrativa y percepción sobre un grupo social, muchas veces perseguidos por autoridades públicas y maltratados por ciudadanos, en actores reconocidos por su papel económico y ambiental

que se sientan con sus gobiernos a negociar sobre las políticas públicas de reciclaje o con grandes empresas sobre iniciativas de gestión responsable de recursos? Su respuesta es que, para lograr esa profunda transformación, los componentes del cambio sistémico y de mentalidades han estado presentes en esta iniciativa.<sup>32</sup>

Hoy, algunas fundaciones están apoyando el desarrollo de paradigmas alternativos. Más recientemente, filántropos apoyaron el movimiento de derechos LGTB, el cual llevó a un cambio tanto en la mentalidad de las personas como en el fuertemente arraigado sistema de matrimonio y sus correspondientes derechos.

### Investigación y colaboración como estrategias para ampliar impacto – **José Luiz Setúbal**

Como único médico de una familia empresaria, José Luiz Setúbal ha unido pasión y profesión en sus iniciativas filantrópicas. En 2004 decidió tomar un año sabático y el tiempo libre rápidamente lo ocupó la filantropía. Su hermana Neca le pidió ayuda para iniciar una fundación en memoria de su madre, la Fundación Tide Setúbal, y luego recibió un llamado de su alma mater donde le invitaron a participar de un proyecto de ex alumnos de la Facultad de Medicina para apoyar la tradicional Santa Casa de Sao Paulo.

El año libre terminó cuando decidió adquirir un pequeño hospital infantil privado cuya propiedad decidió traspasarla a la nueva Fundación José Luiz Egydio Setúbal. Así, las ganancias del hospital se destinan a los proyectos filantrópicos y endowment de la fundación, instaurada oficialmente en 2010 con un fuerte foco en investigación en salud infantil. “El impacto no está pensado en la asistencia en salud, sino en la investigación para ayudar a las políticas públicas de salud infantil y juvenil, especialmente donde existen vacíos. En Brasil la asistencia a la medicina es universal, no es necesariamente un problema. Pero la medicina de alta complejidad tiene largas filas. Entonces uno puede disminuir esas filas ayudando a la medicina pública con investigación de soluciones efectivas”.

Así, bajo el alero de la fundación convive el Hospital Sabará, el Instituto PENSI (para investigación y enseñanza de la salud infantil) y la ONG Autismo y Realidad orientada a investigación y atención del autismo. Su fin último es aportar a entender cómo las dolencias y tratamientos que, en general provienen de literatura norteamericana y europea, se aplican a la población infantil brasilera que tiene características propias. Para ello, la clave es la colaboración tanto con el gobierno como con la academia. “Por mi formación de médico, para mí es natural la colaboración. Establecer asociaciones, cuando se tienen recursos limitados, permite hacer proyectos mayores. Pero, además, las asociaciones entre sociedad civil, fundaciones, academia y gobierno permiten enriquecer el proyecto, porque se incorporan puntos de vista diferentes que amplían el impacto”, manifiesta.

Fruto de esta colaboración ha logrado promover la formación vía telemedicina para el tratamiento del cáncer infantil y juvenil en zonas tan alejadas como el Amazona y ha logrado instalar una innovadora tecnología para facilitar la detección precoz en recién nacidos de deficiencias físicas, intelectuales, con un énfasis especial en la detección de trastornos del espectro autista en población vulnerable. Junto con ello, José Luiz ha sido un actor relevante en la red Mobilização Empresarial pela Primeira Infância una red de empresarios que promueven acciones en pro de la niños, niñas y jóvenes.

*Fuente:* Entrevista a José Luiz Setúbal, septiembre 2021.



Estos distintos enfoques o caminos no representan distinciones legales. Se trata sólo formas útiles para reflexionar respecto de los diferentes tipos de actividades que las organizaciones sin fines de lucro pueden realizar y que usted puede decidir impulsar a través de su filantropía. A veces una sola organización aborda varias de estas estrategias. Considere por ejemplo a Planned Parenthood, que provee servicios de salud reproductiva y al mismo tiempo promueve el acceso a estos. O considere una universidad, que junto con entregar educación directamente a los estudiantes, además desarrolla investigaciones.

## DEFINICIONES



**Activismo, incidencia o promoción de políticas públicas** se refiere a un rango amplio de actividades que tienen como propósito influir en la opinión y políticas públicas. Algunos ejemplos son investigación, campañas para crear conciencia pública, demandas estratégicas, organización comunitaria y lobby.



**Lobby** es un tipo de promoción dirigida a influir en un área particular de la legislación directamente con las autoridades de gobierno y legislativas, en general, para ver los efectos sobre un grupo en particular. En muchos países del mundo y de América Latina su actividad está regulada para generar transparencia. En algunos países incluso existen regulaciones especiales para fundaciones y organizaciones sin fines de lucro que reciben donaciones. (Sobre la regulación del tema de activismo, incidencia en políticas públicas y *lobby*, le sugerimos ver el **Capítulo 4 Vehículos filantrópicos**).

### **Pregunta: ¿Qué hay de los premios?**

Respuesta: Los *premios como incentivo* generalmente tienen como objetivo aumentar el conocimiento. En lugar de, digamos, financiar el desarrollo de una tecnología específica, usted podría ofrecer un premio a quien ofrezca la mejor solución tecnológica a un problema. Por ejemplo, en 2010,

la Fundación XPRIZE lanzó el concurso Desafío X de Limpieza de Petróleo, que tenía como objetivo incentivar soluciones innovadoras para limpiar derrames de petróleo en la superficie del océano de manera rápida y eficiente. Los concursantes debieron desarrollar sistemas para la limpieza de petróleo con un índice de recuperación de petróleo de más de 2.500 galones por minuto (GPM) y una eficiencia de recuperación de petróleo de más de 70%. El ganador, la empresa Elastec/American Marine, diseñó un sistema para recuperar 4.670 GPM y triplicó el índice anterior de recuperación de petróleo de la industria.

Los premios que reconocen logros pueden tener como objetivo estimular el desarrollo de conocimiento o la construcción de un movimiento, o simplemente honrar a ciertas personas por sus logros. El Premio Man Booker de Literatura, el premio Goldman de Medioambiente, y los premios Nobel son ejemplos bastante conocidos, y en América Latina el Premio Transformadores de RedEAmérica destaca experiencias innovadoras, inspiradoras y sobresalientes en la promoción de comunidades sostenibles.

Deberíamos señalar que muchos premios de reconocimiento entregados por escuelas y otras instituciones parecen ser motivados principalmente por el deseo de reconocimiento del donante, y la dificultad de administrarlos es a menudo mayor que sus beneficios sociales.

**Pregunta: ¿Qué hay del modelo de pagos contra resultados?**

Respuesta: Una nueva tendencia en el modelo de donaciones con incentivos es poner el foco en definir un objetivo de impacto social específico, y hacer donaciones en etapas escalonadas de manera en que a medida en que se van logrando estos resultados, se entregan nuevos aportes de manera que el programa puede continuar en el tiempo, pero orientado a lograr no solo una efectiva ejecución, sino también los cambios que promete.

### Un modelo para innovar y colaborar – *Los contratos de impacto social en Colombia y Chile*

El sistema de pago por resultados es buen un espacio para la innovación en política social y atender problemas enfocándose en lograr resultados, ensayando nuevos modelos de intervención y evaluando su costo/efectividad antes del escalamiento. Un grupo de fundaciones en Colombia, y otro grupo en Chile han impulsado en forma colaborativa los bonos o contratos de impacto social.

En Colombia, un grupo de fundaciones entendieron su importante papel como actores que pueden innovar para dar respuesta a los problemas sociales. En 2016 se comenzó a gestar una alianza entre el BID Lab, el Programa de Cooperación Económica y Desarrollo de la Embajada de Suiza, el Departamento de Prosperidad Social del Gobierno colombiano, la Fundación Corona, la Fundación Mario Santo Domingo y la Fundación Bolívar Davivienda, para crear el primer bono de impacto social (BIS) en un país de ingresos medios en el mundo, como una nueva forma de enfrentar estas problemáticas.

En 2017, se realizó el lanzamiento en Colombia de la implementación del BIS, el cual tiene como objetivo la generación de ingresos en población vulnerable a través de acceso y retención en un empleo formal. Se invirtió cerca de US\$ 1 millón por un período de 1,5 años en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira, con 766 participantes. En colocación laboral, se cumplió la meta en un 117%, con 898 personas empleadas; en retención a tres meses se llegó a un 88%, con 677 personas; y en retenidos a seis meses no había una meta establecida, pero se logró alcanzar a 309 personas. Este primer bono, donde se destaca la alineación entre la cooperación, el sector privado y el Gobierno colombiano, no solo tuvo resultados positivos en el cumplimiento de las metas, también generó importantes aprendizajes para todos los actores sobre aspectos como el funcionamiento del modelo y las rutas de intervención para empleo inclusivo con la población priorizada.

El primer contrato de impacto social desarrollado en Chile también fue una experiencia de aprendizaje. En este país, 6 de cada 10 niños de contextos de alta vulnerabilidad que cursan el cuarto año de educación básica no logran comprender lo que leen. Con el fin de asegurar el logro de resultados de un programa orientado a cambiar esta realidad, la Fundación San Carlos de Maipo impulsó el primer contrato de pago por resultados en el país, coordinando su implementación junto a un grupo de entidades filantrópicas ligadas a familias y empresas (la Fundación Mustakis, la Fundación Colunga, la Fundación Viento Sur y la Fundación LarrainVial), que actuaron como pagadores finales. De esta manera, se invertirán cerca de US\$ 500.000 para implementar y medir el programa Primero Lee, de la organización Crecer con Todos, en 11 escuelas con altos índices de vulnerabilidad de la

capital del país durante el período 2019-2021. Aunque la pandemia impidió completar el programa, la experiencia sirvió para impulsar el modelo de pago contra resultados entre fundaciones e inversionistas sociales en el país.

*Fuente:* Basado en “Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina” (2020), Universidad del Pacífico, CEFIS UAI, Alternativas y Capacidades, Centro de Innovación Social de la Universidad San Andrés y AFE Colombia.

## Escogiendo entre los enfoques

### **Pregunta: ¿Cómo puedo escoger entre estos varios enfoques?**

Respuesta: La pregunta fundamental es qué enfoques lograrán sus objetivos filantrópicos de manera más efectiva. Usemos como ejemplo un asunto contemporáneo que ha reunido a filántropos de todo el espectro político: la preocupación por el encarcelamiento masivo en los Estados Unidos. Es un problema para las personas que pasan una gran parte de sus vidas en prisión, y un problema para sus familias y comunidades, y estas cargas recaen de manera desproporcionada sobre afroamericanos. Es también un problema para los contribuyentes, quienes están pagando por importantes gastos que el gobierno destina a las cárceles. Las causas del problema incluyen:

- **La legislación** que criminaliza y establece duras penas para ciertas conductas, incluyendo legislación que ejecuta la regla de “tres errores”, la que puede encarcelar a alguien de por vida por tres ofensas relativamente menores;
- **Celo excesivo de parte de los fiscales**, muchos de ellos oficiales electos y que están en campaña para la reelección usando como plataforma el ser duros con el crimen, lo que se traduce en largas condenas;

- **Prácticas de fianza y libertad condicional**, incluyendo la práctica de utilizar algoritmos de inteligencia artificial que se ocultan a la defensa de los condenados;
- La escasez de **programas de reinserción** exitosos para exconvictos, lo que resulta en un alto nivel de reincidencia;
- **Condiciones sociales y económicas**, como la falta de un trabajo o lugar donde vivir.

Estas diferentes causas ofrecen diferentes perspectivas sobre el problema, el cual, a su vez, implica diferentes enfoques para resolverlo. Se puede abordar desde la promoción de políticas públicas orientadas a lograr cambios en el sistema judicial y penal, hasta el desarrollo de programas de trabajo directo con las personas encarceladas para su reinserción social, o incluso a través del apoyo a actividades políticas (que, como se mencionó, no están exentas de impuestos).

**Pregunta: He oído que algunos enfoques tratan con las causas de raíz del problema, mientras que otras sólo abordan síntomas, implicando que es mejor financiar soluciones que apuntan a la raíz del problema ¿Está de acuerdo?**

Respuesta: Esta es rara vez una distinción útil. Considere el problema del encarcelamiento excesivo recién mencionado. Las posibles causas de raíz del problema incluyen el legado de discriminación en contra de los afroamericanos y los prejuicios actuales, que se relacionan con un necesario cambio cultural. Sin embargo, las soluciones más efectivas, incluso en el largo plazo, pueden estar en estrategias que responden más bien a causas próximas.

Para usar otro ejemplo, el origen de la malaria es el parásito *plasmodium*, pero nadie ha considerado seriamente eliminar totalmente el parásito (como ha sido hecho casi por completo con el virus de la viruela). Más bien,

las estrategias efectivas incluyen proveer a las personas con mosquiteras tratadas con insecticida, e investigación para desarrollar una vacuna contra la malaria y mejorar las condiciones de higiene de los barrios más vulnerables y el acceso a agua potable.

Y como último ejemplo, las causas de la indigencia difieren entre distintas poblaciones, por ejemplo, las familias que sufren una situación de vivienda inestable debido a condiciones económicas, o bien veteranos de guerra con estrés postraumático y otras discapacidades. Para este último grupo, quizás la causa de fondo es la guerra, pero una causa raíz es la falta de acceso a tratamiento psicológico adecuado y ofertas laborales que logren su adecuada reinserción en sus comunidades tras la experiencia de la guerra.

**Pregunta: OK, pero supongamos que varios enfoques parecen ser prometedores ¿Cómo elijo entre ellos?**

Respuesta: Comience aprendiendo qué enfoques han sido probados y cómo han funcionado. Además de esto, considere cómo se combinan con su estilo filantrópico de preferencia y su tolerancia al riesgo, además de considerar los recursos que usted tiene y pueden ser más útiles para un enfoque versus otro. Por ejemplo, tener amplias redes o un alto capital social puede ser útil para crear conciencia sobre un tema y darle visibilidad en la agenda pública, o bien crear alianzas con otros actores.

En *Money Well Spent*, Paul Brest y Hal Harvey mencionan varias consideraciones personales que deben ser tomadas en cuenta por los filántropos. Algunos prefieren que los resultados se logren de manera visible en el corto plazo sin mucho riesgo de fracaso; quieren saber de antemano que mejorarán las vidas cotidianas de algunas personas. Otros están dispuestos a correr grandes riesgos para lograr cambios a gran escala. En la misma línea, algunos filántropos prefieren apoyar estrategias

que son claras y fácilmente comprensibles, mientras otros están cómodos con procesos indirectos y complejos. Algunos filántropos quisieran que sus contribuciones particulares fuesen reconocidas. Otros apoyan trabajo a tan grande escala o con tantos otros actores involucrados que rara vez sabrán si es que la contribución de una persona hizo una diferencia.

Como ejemplo, si usted tiene una mentalidad activista, puede que apoye movimientos comunitarios en contra del encarcelamiento y movilice a personas en contra de aquellos fiscales o autoridades electas que están en campaña para ser elegidos con programas duros con el crimen. Estos son desafíos riesgosos con pocas posibilidades y puede que haga enemigos, pero tales esfuerzos pueden lograr cambios efectivos.

O quizás usted prefiera enfoques que tengan resultados más claros y medibles, tales como programas para prevenir la reincidencia. O puede creer que necesitamos entender más sobre lo que está causando el encarcelamiento excesivo y sobre los efectos sobre el crimen si el encarcelamiento se reduce, y por lo tanto estaría dispuesto a invertir dinero en esa investigación y desarrollo de evidencia.

Con todo, para elegir sus enfoques, es importante considerar el aporte que la filantropía tiene para el desarrollo de la sociedad civil en su país. Tal como comentan Magdalena Aninat, Rocío Vallespin y Rodrigo Villar en la publicación *Hacia un nuevo marco legal para las donaciones en Chile*, la filantropía tiene un rol fundamental en apoyar el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil, que encuentran en las donaciones una fuente importante de recursos para el desarrollo de sus actividades y especialmente para aquellas que requieren de mayor flexibilidad y riesgo. “La filantropía se erige entonces en una fuente de independencia y soporte para la visión de largo plazo de entidades que, sin perseguir un interés propio, cumplen un rol directo en atender necesidades de una población que ha quedado relegada del bienestar social, o bien en

generar innovaciones sociales, dar voz a temas emergentes de la agenda pública, o ampliar el espacio plural y la diversidad propia de una sociedad contemporánea”.<sup>33</sup>

## Escogiendo entre los enfoques

	PROVISIÓN DIRECTA DE SERVICIOS A BENEFICIARIOS	PROGRAMAS DE DESARROLLO CON BENEFICIARIOS	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	POLÍTICA PÚBLICAS, CAMBIOS CULTURALES Y DE SISTEMAS	PREMIOS
Probabilidad de éxito	Alta	Varía, dependiendo del alcance del programa y su correcto diseño y ejecución	Varía, dependiendo del alcance del proyecto	Varía, dependiendo del alcance del proyecto	Depende de qué tan alta sea la exigencia
Periodo de tiempo	Corto plazo	Mediano y largo plazo	Largo plazo	Largo plazo	Generalmente varios años
Visibilidad de los resultados del cambio logrado	Alta	Alta, pero a mediano plazo	Rara vez	Alta	Alta
Cambio Sistémico	No	Sí	En general, en forma indirecta	Sí	No generalmente



## ACTIVIDAD: SELECCIONE UN ENFOQUE

Seleccione una causa de interés particular para usted:

1. Defina el problema que está tratando de solucionar y sus causas

.....

.....

.....

.....

2. ¿Qué enfoque parece ser efectivo para solucionar el problema?

.....

.....

.....

.....

3. Además de la efectividad, ¿cuáles de estos factores son los más importantes para usted? ¿Cuáles son los menos importantes?

- Certeza de éxito
- Períodos de tiempo
- Visibilidad de los resultados
- Cambio sistémico
- Otro:

#### 4. ¿Qué enfoques parecen alinearse mejor con sus preferencias?

Servicios o programas directos con beneficiarios  
Investigación y desarrollo de conocimiento  
Políticas públicas, cambios culturales o en el sistema  
Premios

### **Entendiendo los problemas, sus causas y enfoques para soluciones (conclusiones)**

- Antes de seleccionar organizaciones para apoyar, es importante entender el problema que desea resolver y sus posibles causas.
  
- Hay cinco tipos de enfoques a la solución:
  - Servicios o programas directos con beneficiarios
  - Investigación y desarrollo de conocimiento
  - Cambiar políticas de gobierno o corporativas
  - Cambiar mentalidad sobre un problema o sobre el sistema
  - Financiar premios
  
- Al seleccionar entre los enfoques, pregúntese cuál de ellos logrará sus objetivos filantrópicos de manera efectiva. Además, reflexione respecto de cómo sus preferencias y recursos personales en cuanto a plazos, riesgo y otros factores pueden influir qué enfoques funcionan mejor para usted.

A large, faint sunburst graphic is centered at the top of the page, with a circular sun in the middle and rays extending outwards.

CAPÍTULO 6

---

***Teoría de cambio, monitoreo y evaluación:  
comprendiendo las actividades, resultados  
e impacto de una organización***

**U**NA VEZ QUE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO ha identificado el problema que está tratando de resolver y ha escogido el enfoque para su solución, debe desarrollar e implementar una estrategia para lograr sus metas. En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, el marco de referencia para describir tal estrategia se denomina “teoría de cambio”.

Este es uno de los pocos términos del sector utilizados en la *Guía*, pero es usado de manera prevalente en los sectores sin fines de lucro, de manera que será bueno que usted se familiarice con él. El concepto le ayudará a realizar la transición entre entender problemas a encontrar e investigar organizaciones, los temas de los dos capítulos siguientes. En otras palabras, entender la teoría de cambio de una organización le ayuda a hacer su propia evaluación respecto de si una organización tiene estrategias sólidas para lograr sus objetivos en común.

Que una organización utilice o no un término en particular, no es importante. Lo que importa es si es que tiene claridad respecto de los resultados u objetivos finales esperados, y si es que puede explicar de manera contundente cómo es probable que las actividades o programas que realiza lleven a los resultados que declara esperar lograr.

Este capítulo trata tres preguntas

- ¿Cómo puedo definir el problema que estoy tratando de resolver para generar un buen rango de soluciones?
- ¿Qué tipos de enfoques puedo financiar para resolver el problema?

## Teoría de cambio

Una teoría de cambio bosqueja la secuencia de causas y efectos que subyacen la estrategia de una organización sin fines de lucro, comenzando con las actividades que realiza y terminando con su resultado esperado. La teoría de cambio le da tanto a usted como al equipo directivo de la organización un marco de referencia común para comprender qué es lo que desea lograr y cómo planea hacerlo. Si la organización no es capaz de describir de manera clara la teoría de cambio que subyace a sus programas, eso debería ser una señal de alerta (para más información, ver **Capítulo 8: Debida diligencia**).

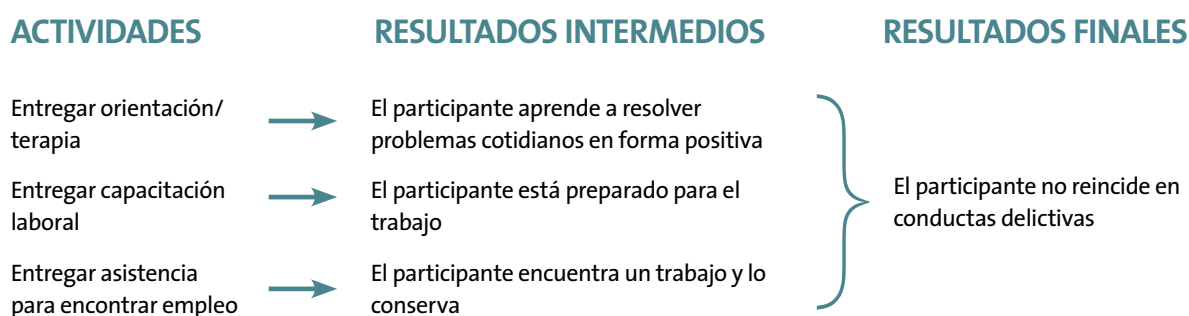
## Elementos de una teoría de cambio

Una teoría de cambio incorpora tres elementos:

- Las **actividades** describen lo que la organización hace para atender las necesidades que tienen los beneficiarios en torno al problema que se intenta solucionar, tales como proveer servicios particulares.
- Los **resultados intermedios** describen cambios (a menudo cambios en el comportamiento de los beneficiarios) que se estima que ocurran como resultado de las actividades de la organización y que son importantes y necesarios para lograr sus resultados finales.
- Los **resultados finales** son aquellos cambios que describen el éxito en la resolución del problema que la organización está abordando.



Ilustraremos una teoría de cambio al observar un programa diseñado para reducir el índice de reincidencia entre exconvictos recientemente liberados de prisión. El programa abarca tres actividades: orientación psicológica para ayudar a los beneficiarios a enfrentar problemas cotidianos, capacitación para el trabajo, y asistencia para encontrar empleo. Aquí hay una teoría de cambio para este programa:



Esta teoría de cambio propone que, **si** la organización ofrece a sus participantes (exconvictos) orientación psicológica, capacitación laboral y apoyo para encontrar empleo, entonces aprenderán a enfrentar el mundo fuera de la prisión, tendrán éxito en su capacitación de trabajo, y encontrarán un trabajo. La orientación, capacitación laboral, y colocación en un empleo, son las **actividades** que la organización desarrolla. Aprender a resolver sus problemas en forma positiva, estar preparado para el empleo y obtener y mantener un trabajo son **resultados intermedios** que resultan de estas actividades. Tal como en el ejemplo, los resultados intermedios a menudo incluyen cambios en las habilidades y comportamiento de los beneficiarios.

Luego, si los beneficiarios aprenden a enfrentar el mundo y su vida cotidiana, adquieren nuevas habilidades y obtienen puestos de trabajo, entonces tendrán menos probabilidades de involucrarse en actividades criminales. En otras palabras, los resultados intermedios llevarán al **resultado final**: no reincidir en conductas delictivas.

En síntesis, una teoría de cambio está compuesta por una serie de declaraciones tipo “**si es que – entonces**”, o hipótesis causales, de que ciertas actividades resultarán en resultados específicos.

La diferencia entre actividades y resultados es captada en el dicho popular “puedes llevar a un caballo hasta el agua, pero no puedes hacer que beba”. Llevar a un caballo al agua es una actividad que la organización realiza. El caballo que bebe es un resultado para el caballo. Podríamos considerar que el caballo bebiendo es un resultado intermedio, con el resultado final siendo que el caballo está adecuadamente hidratado para estar saludable y continuar su jornada.



Al final de este capítulo, entregamos algunos ejemplos más complejos de teorías de cambio, de las organizaciones de Nurse-Family Partnership y Global AIDS Interfaith Alliance.

## La base empírica para la teoría de cambio

Una teoría de cambio sólo es buena si posee respaldos empíricos. Sus hipótesis causales deben estar basadas en evidencia sólida y en un buen análisis del problema, o, en otras palabras, las razones o necesidades que explican por qué los exconvictos reinciden. Si las hipótesis causales que subyacen el programa de anti- reincidencia no son empíricamente sólidas, no están basadas en evidencia y en un buen entendimiento de la realidad de los participantes, la organización probablemente fracasará en su esfuerzo de lograr los resultados finales deseados. Por ejemplo, la orientación psicológica podría no ser la adecuada para ayudar a un exconvicto a no ser arrastrado de regreso hacia actividades criminales con sus ex cómplices, o la asistencia laboral podría ser ineficaz para lograr un puesto de trabajo o para permanecer en el puesto.

Una teoría de cambio que parece ser intuitivamente atractiva podría no funcionar al ser contrastada con la evidencia. Consideremos por ejemplo el programa de Educación para la Resistencia al Abuso de Drogas (DARE, por sus siglas en inglés), en el cual oficiales de la policía visitaban las salas de clases para enseñar a los estudiantes sobre los riesgos de usar drogas ilícitas con el objetivo de prevenir que los jóvenes las utilizaran desde una perspectiva preventiva. Debido a su atractivo y lo intuitivo de su hipótesis causal, además del fuerte marketing que realizaron sus fundadores, DARE se extendió a 5.200 comunidades en los 50 estados. En su apogeo, operaba en el 75% de todos los distritos escolares en Estados Unidos.<sup>34</sup> Sin embargo, desde comienzos de los años 90, las evaluaciones demostraron que el programa no tenía efectos positivos, y que, de hecho, provocó que algunos estudiantes fueran más propensos a probar drogas.<sup>35</sup> No obstante una gran resistencia por parte de DARE, el programa eventualmente hizo cambios basados en los resultados de la evaluación.<sup>36</sup> Hoy DARE enseña habilidades para la toma de decisiones.



De esta manera, aun cuando una estrategia parece ser intuitivamente obvia, usted debería consultar a la organización que piensa apoyar respecto de la evidencia en que se basa para entender la solidez de los vínculos causales de su teoría de cambio.

## HISTORIA DE DONANTE

### Buenas intenciones, plan ineficaz (incluso dañino) – *Jason Sadler*

Jason Sadler, un hombre de negocios de Florida, en Estados Unidos, comenzó una organización de beneficencia para mejorar la vida de personas africanas. Su estrategia era reunir un millón de poleras y enviarlas a África. Su página web explicaba ambiciosamente la idea con estas palabras: “Comparte la riqueza, comparte tus poleras, vamos a cambiar el mundo”. Los expertos en ayuda internacional estaban escépticos, cuando menos. En primer lugar, las poleras no escasean en África, y en segundo lugar, inundar el mercado con bienes sin costo podría provocar la quiebra de quienes ya las venden. Después de que Sadler anunció su plan, las críticas lo inundaron, y él abandonó su estrategia.

*Fuente: Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.<sup>37</sup>*

## Implementando la teoría de cambio: retroalimentación, monitoreo y evaluación

Desarrollar una teoría de cambio no es un ejercicio hipotético. Antes de que una organización y sus donantes inviertan tiempo, esfuerzo y dinero en implementar un programa, la teoría de cambio ofrece un marco de referencia para establecer los pasos necesarios y buscar evidencia – generalmente desde la investigación o la evaluación de programas similares – de que serán capaces de alcanzar los resultados deseados (y evitar aquellos resultados no deseados).

Si la organización decide avanzar, la teoría de cambio también provee un

marco de referencia para saber cómo su implementación está funcionando en la práctica y para realizar las rectificaciones de rumbo apropiadas. Entre otras cosas, una organización efectiva busca respuestas a estas importantes preguntas:

- ¿Está la organización alcanzando a su público objetivo y atendiendo a sus necesidades? ¿Hay brechas significativas en su teoría de cambio?
- ¿Están los participantes satisfechos con el programa? ¿Qué funciona bien y qué podría mejorarse?
- ¿Están los programas creando algún tipo de perjuicio no deseado? Si es así, ¿cómo podrían esos daños ser evitados o mitigados?

Como donante, usted deseará ver qué planea hacer la organización y qué tan bien está cumpliendo sus metas o resultados finales (ver el **Capítulo 8: Debida diligencia**). Igual de importante es saber si la organización cuenta con equipos profesionales y sistemas de monitoreo para obtener y usar la retroalimentación necesaria para rectificar el rumbo cuando las cosas no vayan de acuerdo con el plan.

La información que una organización busca cuando implementa un programa puede ser descrita en tres categorías generales: obtener retroalimentación de los beneficiarios, monitorear la ejecución de las actividades y sus resultados, y evaluar los resultados finales.

## Retroalimentación de los beneficiarios

Prácticamente todas las empresas orientadas al consumidor reciben retroalimentación de sus clientes – ya sea a través de reseñas en sitios web o comentarios después de una compra en Amazon u otro comercio digital – que pueden resultar en la mejora de productos y servicios. La retroalimentación de los beneficiarios de organizaciones sin fines de lucro

no es menos importante para la mejora de sus programas o servicios y asegurar así sus resultados finales.<sup>38</sup> Dependiendo de la naturaleza de sus beneficiarios, las organizaciones pueden utilizar mecanismos desde preguntas cualitativas abiertas a encuestas que culminan en puntajes de satisfacción.

## Monitoreo

El proceso de monitoreo incluye llevar registro de las actividades, resultados intermedios y resultados finales a medida que la organización implementa su teoría de cambio. Ilustraremos esto a través del programa de reincidencia descrito anteriormente en la página 124:

- **Actividades:** ¿A cuántos participantes ofreció la organización orientación, capacitación laboral, y asistencia para encontrar empleo? ¿Qué porcentaje de asistencia efectiva tuvo respecto a lo proyectado inicialmente? ¿En qué cantidad o frecuencia se realizaron estas actividades? ¿Qué costos implicaron? (Idealmente, también sería valioso tener indicadores de la calidad de estas actividades y su correcta implementación).
- **Resultados intermedios:** ¿Cuántos participantes lograron estar bien preparados para conseguir un empleo tras participar en las actividades? ¿Cuántos de los participantes realmente obtienen un empleo respecto del total que participaron? ¿Cuántos de los participantes que logran un empleo se mantienen en sus puestos de trabajo? ¿Por cuánto tiempo?
- **Resultados finales:** ¿Cuántos de los participantes no reinciden dentro de un plazo de, digamos, un año y luego de tres años?

Una organización efectiva tendrá métricas para evaluar el progreso en cada etapa, y también tendrá objetivos, por ejemplo 70 por ciento de sus clientes estarán en un trabajo estable 12 meses después de completar el

programa, 60 por ciento no reincidirá en un plazo de tres o cinco años. Objetivos ambiciosos pero realistas mantienen al personal comprometido con la administración de la organización y mantienen a la administración de la organización comprometida con sus beneficiarios y patrocinadores. Estos son indicadores de que el programa sigue el rumbo trazado o si necesita una rectificación.

También es importante contar con una caracterización de los participantes antes de iniciar su participación en el programa. Por ejemplo, contar con registros de su edad, conocer sus antecedentes en temas de delitos, el tipo de condena, su nivel educativo, y otras variables relevantes. De esta manera se puede evaluar, en primer lugar, si el programa es adecuado para los participantes y, en segundo lugar, esta información ayudará a tener un grupo de comparación lo más similar posible de cara a una evaluación de impacto.

## **Evaluación**

Volviendo al programa anti- reincidencia, supongamos que un año después del inicio del programa, la frecuencia de la reincidencia entre sus participantes se ha reducido en un 25 por ciento comparado con el año anterior. Esto parece ser un resultado bastante bueno, pero ¿es el resultado del programa o de otros factores? En otras palabras, ¿cómo se compara este resultado respecto de la cifra de otros exconvictos de similares características que no participaron del programa?

La evaluación de impacto intenta responder una importante pregunta que va más allá de si el resultado final tuvo lugar o no: ¿contribuyó el programa al resultado, o puede ser que la reducción de la reincidencia en sus participantes hubiese ocurrido de todas maneras por circunstancias externas? Quizás el programa anti- reincidencia convenientemente

seleccionó a los participantes que tenían mayor probabilidad de tener éxito, o quizás aquellos exconvictos que tenían más probabilidad de tener éxito escogieron participar en el programa. Quizás el índice de desempleo había bajado de tal forma que fue fácil para los participantes encontrar trabajo aún sin la asistencia del programa.

¿Por qué incurrir en el gasto de evaluar la contribución del programa al resultado? Desde el punto de vista de quien provee servicios: para mejorar, expandir, corregir, o abandonar el programa dependiendo de los resultados. Desde el punto de vista de un donante o inversionista social: para extender, retirarse, o establecer condiciones para continuar apoyando el programa. Y desde el punto de vista del ecosistema y otros actores: para mejorar programas similares o bien para adoptarlos como política pública.

Lo que hace que la evaluación sea difícil es que intenta comparar el resultado real de un programa con el resultado que hubiese tenido lugar incluso sin la intervención, lo que técnicamente se denomina “contrafactual”, porque no ha sucedido. De esta manera se comparan los resultados del proyecto con lo que hubiese resultado sin el proyecto en un grupo similar de participantes.

En teoría, la técnica de evaluación experimental que puede generar la mayor confianza de que la intervención logró o no logró una diferencia son los denominados ensayos controlados aleatorizados (*randomized controlled trials* o RCT, por su nombre y siglas en inglés), en el que los beneficiarios son asignados aleatoriamente para recibir o no recibir la intervención o el programa. Esto es esencialmente como se prueban nuevos medicamentos o vacunas antes de ser autorizados para su venta en el mercado y aplicación a las personas. De manera análoga, una organización puede seleccionar de manera aleatoria a exconvictos al programa anti- reincidencia o dejar que enfrenten el proceso solos, una opción desafortunada, pero una que en cualquier caso es dictada por limitaciones presupuestarias.

En la realidad, a menudo es difícil para muchas organizaciones sin fines de lucro realizar RCT en sus intervenciones sociales, por la escala que requiere y por sus altos costos, por lo que es importante incluir en la estrategia de aportes fondos y apoyo que la organización pueda destinar a evaluación. Sin embargo, existen otras técnicas de evaluación denominadas cuasi experimentales que están disponibles, que permiten comparar la reducción en la tasa de reincidencia de los exconvictos que participaron de un programa con los índices de reincidencia de exconvictos que no son parte de programa, pero que podrían haber sido seleccionados o que tienen características comparables.

Otra manera de analizar el impacto logrado es comparación es comparar el mismo indicador, la tasa de reincidencia (que es el objetivo final del programa y las actividades) con otro programa que tenga el mismo objetivo, pero componentes diferentes. También se puede comparar con exconvictos que no participan de ningún programa, aún sin considerar una asignación aleatoria. De todas formas, es importante que las comparaciones se realicen entre grupos lo más similares posibles en sus comparaciones. Por ejemplo, es esperable que se logre mejores resultados en exconvictos que tienen su primera condena por delitos leves que en personas que ya han reincidido o que tienen delitos graves. Si se comparan ambos grupos las conclusiones pueden ser erróneas para evaluar un programa.

A pesar de que cada organización puede reunir retroalimentación y monitorear su progreso, muchas organizaciones no tienen la capacidad de evaluar su impacto. Especialmente en el caso de las organizaciones más pequeñas, lo que más se puede esperar es que estén implementando fielmente las intervenciones que han sido evaluadas en otros lugares y han demostrado ser efectivas. Cuando estos programas están diseñados en base a evidencia o evaluaciones de programas similares en otros contextos, existe mayor probabilidad de contar con resultados esperados.

## Desarrollando su estrategia filantrópica

La mayoría de los lectores usarán este capítulo para examinar la teoría de cambio de una organización durante el proceso de debida diligencia (para información más detallada sobre la diligencia debida, ver el **Capítulo 8**). Si usted tiene confianza en que las organizaciones que apoya en una determinada área de interés están trabajando de manera efectiva hacia sus objetivos o metas, es posible que no necesite desarrollar su propia teoría de cambio en forma tan detallada para esa área.

Mientras realiza la debida diligencia y monitorea el trabajo de una organización en un área durante un número determinado de años, puede que desarrolle su propia visión respecto de qué teorías de cambio funcionan o no funcionan para lograr sus objetivos. Por ejemplo, es posible que aprenda que las campañas para generar conciencia sobre un tema, por sí solas, rara vez tienen éxito en cuanto a lograr cambios en el comportamiento de las personas a menos que esté acompañada de estrategias de comportamiento específicas. En efecto, usted habrá desarrollado su propia teoría de cambio y la habrá utilizado como un filtro para futuros procesos de debida diligencia.

Además de esto, habrá situaciones en que solo podrá resolver un problema que le concierne a través de un grupo de donaciones coordinadas. Suponga, por ejemplo, que desea limpiar un río contaminado y esto requiere primero, movilizar a los distintos actores para lograr una regulación más fuerte, segundo, proveer a las empresas *expertise* técnica para reducir la contaminación, y, tercero, monitorear la calidad del agua y sus efectos sobre la salud. Si usted no puede hallar una organización que realice todas estas actividades, es posible que deba articular su propia teoría de cambio, hacer convocatorias de donaciones dirigidas para este fin, y monitorear el progreso e impacto de sus distintos donatarios. Otra opción es diseñar e implementar un programa propio basado en su teoría de cambio.

### Desarrollo de una estrategia en base a la evidencia y la colaboración – **Fundación Arymax**

Cuando en 1990, Max Feffer y su padre León fundaron Fundación Arymax, su propósito inicial era retribuir a la comunidad judía el apoyo que la familia recibió cuando llegaron como inmigrantes a Brasil. Dueños del Holding Suzano, y líderes a nivel mundial en la industria de la celulosa, la familia impulsó esta organización con un fondo patrimonial en forma separada del negocio, que realiza su propia gestión social. Si bien la fundación siempre ha mantenido el apoyo a la comunidad judía, hacia el año 2000 expandió su apoyo a distintas causas que afectan a las comunidades brasileñas.

En 2018, con la entrada de la cuarta generación de la familia a la junta directiva se inició un proceso de cambio hacia una filantropía efectiva. El diagnóstico que plantearon los nuevos integrantes del directorio era que había demasiada dispersión en los aportes y se lograba bajo impacto. Era necesario desarrollar una estrategia basada en los principios del movimiento effective altruism: elegir con la razón y no con el corazón.

Con el apoyo de una consultoría internacional (realizada por Founders Pledge con un equipo de Harvard University) se identificaron 20 causas críticas para el desarrollo de Brasil que cumplieran con tres características: alto potencial de impacto, bajo nivel de inversión y soluciones posibles de abordar con el presupuesto de una entidad filantrópica. La junta directiva eligió la causa de inclusión productiva orientada a impulsar la inserción de personas en situación de vulnerabilidad económica en el mundo del trabajo, manteniendo también el apoyo a la comunidad judía.

“Era importante armar nuestra estrategia bajo la guía de los datos y la evidencia” explica Vivianne Naigeborin, directora ejecutiva de Fundación Arymax, por lo cual en el 2019, la fundación encargó un estudio para comprender cuáles eran los actores relevantes, los problemas y sus raíces, las estrategias que tenían evidencias de impacto y el estado de las políticas públicas.

Fundación Arymax siempre ha sido una fundación donante. El estudio les permitió reorientar estas donaciones a los actores que trabajaban en el ámbito de la inclusión productiva con una visión alineada con la evidencia y que mostraran capacidad de escalar. “Para la mayoría de las líneas estratégicas que definimos había organizaciones sociales preparadas. En el caso que sus estrategias no estuvieran completas, les ayudamos a refinarlas en base a lo que sostenía el estudio”, comenta la directora ejecutiva. De esta manera, en solo dos años han construido un portafolio de inversión social en una decena de organizaciones que, más que donatarias, conciben como aliados con una perspectiva de colaboración de mediano y largo plazo, en base a donaciones que se renuevan en forma anual a medida que van cumpliendo objetivos.



Junto con la entrega de donativos, desde el año 2020 comenzaron un proceso de colaboración y articulación de actores, en respuesta a vacíos para lograr una efectiva inclusión productiva. Por ejemplo, ante la fragmentación de esfuerzos de inclusión productiva y la desarticulación entre oferta y demanda apoyaron la creación del Global Opportunity for Youth Network, impulsada por Aspen Institute, con una red de fundaciones aliadas. Para enfrenar la falta de cultura de evaluación de impacto lideraron la iniciativa JOI (Jobs and Opportunity Initiative gestionada por JPAL Poverty Action Lab) e impulsaron una gran coalición de organizaciones privadas y filantrópicas para coordinar la evaluación de programas y políticas nacionales de empleabilidad. “Nuestra colaboración es en base a la evidencia, en lo que realmente tiene impacto”.

La evidencia y el monitoreo de resultados han sido ejes importantes en este cambio hacia una gestión de filantropía efectiva. Internamente, ha servido para validar en la Junta Directiva el cambio de giro y, hacia sus beneficiarios, les ha permitido estructurar un sistema de monitoreo del impacto de los donativos que se ofrece a las organizaciones beneficiarias, a través de una plataforma compartida de recolección, gestión, análisis y utilización de indicadores.

*Fuente:* Entrevista con Vivianne Naigeborin, octubre 2021.

## Las teorías de cambio orientadas a la diversidad, equidad e inclusión

Otro ejemplo sobre cómo los donantes pueden desarrollar una teoría de cambio para su propia iniciativa en filantropía, es abordar este proceso desde el enfoque de la diversidad, equidad e inclusión (DEI), el cual es, por derecho propio, extremadamente importante. Si bien el término abarca grupos de prácticas que se superponen, las partes que lo componen podrían ser definidas de la siguiente forma:<sup>39</sup>

- **Diversidad** quiere decir variedad en los equipos y beneficiarios, quienes reflejan diferentes características demográficas y experiencias de vida en un rango de identidades, perspectivas y experiencias
- **Equidad** significa asegurar resultados equitativos a través de ofrecer a los equipos y beneficiarios el apoyo necesario para eliminar

desigualdades injustas, que provienen del entorno y no de sus propias acciones.

- **Inclusión** quiere decir crear un ambiente de participación, respeto y conexión, donde diversas ideas, trasfondos y perspectivas son aprovechados para crear valor.

Donantes y fundaciones pueden tener varias razones para incorporar factores DEI en sus donaciones y otras prácticas. La Fundación Hewlett plasma la amplitud de lógicas para DEI en sus *Principios Orientadores*.<sup>40</sup>

*La fundación abraza la importancia de la diversidad, equidad e inclusión tanto de manera interna, en nuestro proceso de contrataciones y cultura organizacional, y de manera externa, en nuestras donaciones y prácticas relacionadas. Estos valores nos importan y los consideramos esenciales porque es lo correcto y también lo más sabio.*

*Es lo correcto porque, como una institución con fondos y recursos significativos, nuestras elecciones respecto de cómo usamos esos recursos tienen consecuencias importantes. Al contratar personal y equipo de apoyo para ayudarnos a abordar problemas sociales clave, también empoderamos a las personas y organizaciones que escogemos. Tenemos el deber de hacer uso de este privilegio – pues es un privilegio – de manera cuidadosa, conscientes de la sociedad en la que nos encontramos en su conjunto, y de las fuerzas históricas, económicas y culturales que le dan forma. Creemos que esta tarea incluye una responsabilidad, en la contratación de personal y al escoger beneficiarios y otros socios, de reconocer que algunos grupos han estado históricamente en desventaja, ya sea en virtud de raza, etnicidad, nivel socioeconómico, identidad de género, orientación sexual, ideología, religión, u otras características que reflejan categorías o fracturas sociales significativas.*

A continuación, resumimos varias lógicas diferentes para la diversidad, equidad e inclusión, pudiendo ser algunas o todas de ellas relevantes para su propia filantropía:

- **Áreas de foco y objetivos:** Sus propias metas filantrópicas pueden estar centradas en temas de equidad, por ejemplo, reducir el encarcelamiento excesivo de afroamericanos o disparidades en su salud. En este caso, usted podría apoyar organizaciones que tienen teorías de cambio sólidas y la capacidad de lograr estos resultados.
- **Aumentar el impacto filantrópico a través de mejoras en la toma de decisiones:** Hay considerable evidencia de que, sin importar cuáles sean sus metas filantrópicas, tener una diversidad de perspectivas entre su equipo, consultores y socios tiende a resultar en mejores decisiones.<sup>41</sup> Un compromiso con los valores DEI puede contrarrestar tendencias hacia sesgos inconscientes, o implícitos, ante los cuales son susceptibles todos quienes toman decisiones.

Para progresar en temas sociales, es necesario tener una comprensión profunda de los desafíos desde la perspectiva de quienes son los mayores afectados. Un empresario exitoso no desarrolla un producto sin involucrar a los usuarios finales potenciales en el proceso de diseño. De manera similar, en la filantropía, es importante involucrar a aquellos que están más cerca del problema en el desarrollo de soluciones. Casi todos los problemas o asuntos afectan a diferentes grupos de personas de distintas maneras. Entender a aquellos que son los menos atendidos es un buen primer paso. Buscar y apoyar líderes dentro de estas comunidades e involucrarlos como socios puede resultar en un mayor impacto. (Para más información sobre este tema ver **Capítulo 13: Filantropía basada en la confianza y filantropía participativa**).

Un aspecto importante de la toma de decisiones por parte del donante es seleccionar las organizaciones beneficiarias más efectivas. Su propio

compromiso con los valores DEI ampliará la búsqueda de beneficiarios, específicamente organizaciones más pequeñas lideradas por afroamericanos o con características diversas, que de otra forma podrían ser pasadas por alto.<sup>42</sup>

Otro aspecto importante para una buena toma de decisiones se relaciona con lograr *obtener retroalimentación* precisa y honesta de parte de los donatarios. No importando cuáles sean sus metas, de seguro se beneficiará de la retroalimentación de un amplio rango de beneficiarios y otras partes interesadas. En la medida en que en su equipo o consultores comparten historias o características similares con los beneficiarios y otras partes interesadas aumenta la posibilidad de una comunicación abierta y de confianza.

- **Incrementar el impacto de los beneficiarios:** Por muchas de las razones recién mencionadas, el compromiso de sus beneficiarios con DEI probablemente mejorará su desempeño también.
- **DEI por causa de la equidad:** El sector sin fines de lucro es un sector creciente en los distintos países de América Latina. Las organizaciones sin fines de lucro aportan un número considerable de puestos de trabajo y oportunidades para la movilidad económica y social. Por lo tanto, una buena práctica es asegurarse que sus organizaciones beneficiarias - o su propia fundación si la tiene- estén comprometidas con los valores DEI, independiente de los objetivos de su misión.

### La potencia de lo local y la equidad racial – *Neca Setúbal*

Siempre es una paradoja ser parte de una familia empresaria, una persona activa en filantropía y tener una visión muy crítica de la élite del país”, confiesa Neca Setúbal, una de las voces más relevantes del sector filantrópico de Brasil. Formada en Ciencias Sociales en la década de 1970, inició su carrera en el área de educación “que me parecía importante para actuar frente a las enormes desigualdades sociales”.

Con la llegada de la democracia, en 1988 fundó una asociación no gubernamental, CENPEC, cuya misión era trabajar por la calidad de la educación en su país en colaboración con otras fundaciones y con los gobiernos federales y locales. “Fue un momento personalmente muy rico, porque pude conocer el Brasil profundo, las pequeñas ciudades, la Amazonía, los indígenas, el nordeste del país y el sur. Conocer un país con muchas diversidades”.

Sus padres tuvieron una fuerte influencia en su trayectoria: “Mi padre era un empresario famoso, un liberal profundo de ideas y de economía, con el cual discutíamos. Pero tenía un respecto muy grande por mis ideas y por mi estilo de vida”. Hacia el año 2000, Neca impulsó que el Banco Itaú, donde su familia es socia, tuviera una fundación, también con un foco en educación. “Para mí era un compromiso público de que el banco estaba haciendo algo para la sociedad a largo plazo”.

En 2006, Neca creó con sus hermanos la Fundación Tide Setúbal en homenaje a su madre, que falleció dejando hijos jóvenes. “Era una mujer muy adelantada a su tiempo. Fue muy activa en un voluntariado cercano a las comunidades más vulnerables en la zona este de São Paulo. No tenía una visión asistencialista, sino que buscaba que la comunidad desarrollara su visión de las políticas públicas”.

La primera acción que impulsó la Fundación fue renovar una serie de instalaciones que el padre de Neca había construido en nombre de su madre en el barrio San Miguel Paulista, una zona muy vulnerable en la periferia de la ciudad. Desde el inicio se puso en práctica tres principios que aún guían la labor de la fundación. “El primero es que hacemos nuestra labor junto con la comunidad y no para la comunidad, y eso hace toda la diferencia”. Así, el arquitecto a cargo de las obras conversó con los principales líderes locales e incorporó sus ideas al proyecto. Se aliaron con la organización de fútbol y de carnaval para crear una gestión colectiva. “No es fácil para nada, ya que tenemos que enfrentar el clientelismo y el liderazgo local, que era muy conservador dentro de la cultura brasilera. Pero el primer principio es hacer con la comunidad, que está de la mano con creer en la comunidad”. Este principio se refleja también en la estructura interna de la fundación: muchos de sus empleados provienen de la comunidad, es decir, tienen su origen en la periferia y son en su mayoría negros. “Este es el segundo punto: la potencia de la comunidad”, explica.

El tercer punto es valorar lo local. “El territorio tiene sus especificidades, por lo que no podemos tener una visión universalista, que todas las políticas y programas deben ser los mismos. Se pueden tener los principios, los presupuestos, pero se deben aterrizar en el lugar considerando sus especificidades”, explica Neca.

Con estos tres principios interrelacionados, la fundación fue ampliando su alcance territorial para apoyar las periferias urbanas de las grandes ciudades de Brasil enfrentando las desigualdades que allí surgen, especialmente de raza y de género. Así, trabajan en distintos programas: raza y género, urbanismo social (es decir, periferias integradas en la ciudad), inclusión social en la economía, y democracia y ciudadanía activa.

El aspecto racial ha sido un eje relevante desde el inicio de la fundación, un aspecto que con el movimiento Black Lives Matters, nacido a raíz del crimen de George Floyd en Estados Unidos, impactó fuertemente en Brasil. “Nos dimos cuenta de que tenemos que enfrentar el racismo estructural que está presente en los diferentes sectores”.

Según Neca, lo que hace la diferencia es tener intencionalidad y poner el tema en el centro. “Personalmente, soy un ser humano mejor, yo creo, porque he absorbido dentro de mi ser que somos una sociedad diversa. Para construir Brasil tenemos que tener una sociedad donde estén en la mesa los jóvenes de las periferias, los negros, los blancos, los indígenas también. Soy una persona muy rica porque tuve y sigo teniendo la oportunidad de conocer, de hacer proyectos, de estar sentada junto a personas increíbles que son negras, que vienen de la periferia. Eso cambió mucho mi mirada y sigue cambiándola”.

Esta mirada también la ha proyectado al ecosistema filantrópico en Brasil. Hasta 2018, solo el 2% de las fundaciones tenían proyectos con un foco en el tema racial. Ese año, desde su rol de presidente de GIFE (importante asociación que inversionistas sociales de Brasil que convoca a empresas, fundaciones e institutos), Neca Setúbal impulsó un fondo por la causa negra con el aporte de Kellogg Foundation y Open Society Foundation. Con ello, se logró articular la Red Temática de Equidad Racial, un grupo muy activo de fundaciones que hoy abordan el tema.

*Fuente:* Entrevista a Neca Setúbal, septiembre 2021.

## Teoría de cambio, monitoreo, y evaluación (conclusiones)

- Una teoría de cambio provee un marco de referencia para comprender los objetivos o resultados finales de una organización y cómo planea alcanzarlos. No es suficiente que una teoría de cambio sea intuitivamente atractiva; es importante que esté basada en evidencia sólida.
- A medida que una teoría de cambio se desarrolla e implementa, la organización debería obtener retroalimentación de sus beneficiarios y otras partes interesadas, monitorear sus actividades para evaluar qué está funcionando en la práctica, y realizar rectificaciones de rumbo si corresponde.
- Idealmente, una organización utilizará alguna forma de evaluación para medir si es que están realmente logrando los resultados propuestos. Sin embargo, algunas organizaciones no tienen los recursos para realizar evaluaciones de impacto. Puede ser suficiente si una organización está fielmente comprometida a implementar una intervención que haya sido evaluada en otro lugar y haya demostrado ser efectiva y tiene un buen proceso de monitoreo de la implementación del programa y sus resultados de corto plazo. Es importante considerar cómo usted, como donante, apoya con recursos el desarrollo de buenas evaluaciones.
- Si usted tiene el tiempo e interés, es una buena idea desarrollar una teoría de cambio y un plan para monitorear el progreso de su propia estrategia en un área de concentración. Estas son herramientas útiles para que sus actividades se mantengan con un enfoque estratégico y en el rumbo correcto a fin de generar impacto.

*ANEXOS CAPÍTULO 6*

.....





## Teoría de cambio de la Asociación Enfermeras y Familias (NFP, por sus siglas en inglés)

La Asociación Enfermeras y Familia (NFP) trabaja para mejorar los resultados de salud para familias de bajos ingresos que tienen hijos pequeños. Sus actividades centrales son visitas domiciliarias de enfermeras profesionales a madres primerizas de bajos ingresos. Los resultados intermedios incluyen menores índices de madres embarazadas y padres/madres que fuman cigarrillos, y menos instancias de abuso y negligencia infantil. Los resultados finales incluyen menores deficiencias del neurodesarrollo y mayores puntajes en lenguaje preescolar.

La NFP ha sido evaluada en ensayos controlados aleatorizados en varias localidades diferentes. Su teoría de cambio ha demostrado ser sólida.<sup>43</sup> Esto quiere decir que, dadas condiciones culturales y comunitarias similares, un donante que está considerando financiar una organización que replique el enfoque de NFP puede sentirse razonablemente confiado de que logrará resultados positivos.

## Teoría de cambio

### Asociación Enfermeras y Familia (NFP)

OBJETIVO	ACTIVIDADES
<p><b>Mejorar resultados de embarazo al mejorar salud prenatal</b></p>	<p>Home visits weekly in the first month following program enrollment, then every other week until birth of infant</p> <p>Nurses address:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effects of smoking, alcohol and illicit drugs on fetal growth</li> <li>• Nutritional and exercise requirements during pregnancy </li> <li>• Preparation for labor</li> <li>• Basics of newborn care</li> <li>• Family planning following delivery of infant</li> <li>• Adequate use of office-based prenatal care</li> </ul>
<p><b>Mejorar los resultados en niños ayudando a los padres a ser cuidadores más sensibles y competentes</b></p>	<p>Home visits weekly postpartum period, every 2 weeks until toddler is 21 months, monthly until child is 2 years</p> <p>The nurses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educate parent on infant/toddler nutrition, health, growth, development and environmental safety</li> <li>• Promote and assess parent-child interactions that facilitate developmental progress </li> <li>• Promote adequate use of well-child care</li> <li>• Provide guidance in building and fostering social support networks</li> <li>• Assess safety of potential/actual child care arrangements</li> <li>• Refer to other health and human services as needed</li> </ul>

RESULTADOS INTERMEDIOS	RESULTADO FINAL
<p>Las mujeres embarazadas demuestran conductas de salud mejoradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Fumar cigarrillos</li> <li>↓ Hipertensión inducida por el embarazo</li> <li>↑ Uso de recursos comunitarios</li> </ul>	<p>Los recién nacidos nacen de término y con peso normal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Partos antes de término entre fumadoras</li> <li>↑ Peso de bebés recién nacidos a mamás adolescentes</li> <li>↓ Deficiencias del neurodesarrollo</li> </ul>
<p>Los padres/madres demuestran un cuidado sensible y competente de sus hijos(as) pequeños(as):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Creencias sobre la crianza asociadas al maltrato Infantil</li> <li>↓ Casos verificados de abuso y negligencia infantil</li> <li>↑ Ambiente estimulante en el hogar</li> <li>↓ Riesgos de seguridad en el hogar</li> <li>↓ Incidentes de lesiones</li> </ul>	<p><b>INFANTES Y BEBÉS</b></p> <p>Los niños demuestran un desarrollo apropiado para su edad y género</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Retrasos en lenguaje o cognitivo/mentales</li> <li>↑ Buena respuesta en interacciones con madres</li> <li>↓ Angustia ante estímulo de temor</li> </ul> <p><b>PRIMERA INFANCIA (4-6 AÑOS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Puntajes en la escala de lenguaje preescolar</li> <li>↑ Función ejecutiva</li> <li>↓ Problemas conductuales infantiles</li> </ul>

## Teoría de cambio de GAIA

La Alianza Global Interconfesional del SIDA (GAIA por sus siglas en inglés) busca terminar con el SIDA y crisis de salud relacionadas mejorando el acceso a servicios de salud en zonas rurales de África. Los programas comunitarios de salud y de capacitación para trabajadores de salud de GAIA abordan directamente las necesidades de la gran mayoría de la población que vive en zonas rurales sin acceso a servicios, con el objetivo general de mejorar la salud y productividad en las comunidades rurales donde trabajan.

GAIA recolecta datos; monitorea progreso; incluye evaluaciones de resultados y de impacto en cada monitoreo de programa, evaluación y plan de aprendizaje; y conduce investigación de ciencia de la implementación para entender y responder rápidamente a resultados inesperados del programa. La organización ha publicado 20 artículos en revistas revisadas por pares y ha realizado más de 20 presentaciones científicas desde 2008, divulgando conocimiento a la comunidad de salud global, respecto de qué funciona en áreas remotas y rurales con una alta incidencia de enfermedades.

**SI:**

Se entregan servicios de salud comunitarios, educación en salud y orientación individual vía clínicas de salud móviles y trabajadores comunitarios de salud.

**ENTONCES:**

Las comunidades rurales tienen mayor acceso a servicios de salud.

Se aumenta la alfabetización de salud y conductas que favorezcan la salud.

Se provee entrenamiento y se despliega apoyo para enfermeras.

Se provee entrenamiento y se despliega apoyo para enfermeras.

Se mejoran los índices de vacancia de enfermeras y los índices de enfermeras por número de pacientes.

Se mejoran los índices de vacancia de enfermeras y los índices de enfermeras por número de pacientes.

Se mejoran los índices de vacancia de enfermeras y los índices de enfermeras por número de pacientes.

Se mejoran los índices de vacancia de enfermeras y los índices de enfermeras por número de pacientes.

Comunidades rurales tienen vidas más saludables y productivas.

**Actividades**

**Resultados intermedios**

**Resultados finales**

Las comunidades rurales y específicamente las mujeres experimentan un grupo peculiar de desafíos de salud que las ubica en un lugar de desventaja económica.

El éxito requiere soluciones lideradas por la comunidad, en alianza con las partes locales interesadas, e integrándose dentro de las estructuras existentes y alineados con el objetivo estratégico a nivel país.

SEGUNDA PARTE

---

***Implementando  
su plan***



CAPÍTULO 7

---

***Encontrando organizaciones efectivas***



**L**UEGO DE DECIDIR CUÁLES SON SUS OBJETIVOS FILANTRÓPICOS, todavía le puede parecer difícil decidir qué organizaciones financiar cuando un número de ellas parecen estar haciendo un trabajo similar en el área que usted ha decidido focalizarse. Este capítulo aborda la pregunta de cómo encontrar organizaciones alineadas con sus metas. (El próximo capítulo le ayudará a evaluar la calidad de las organizaciones que identifique).

Puede encontrar organizaciones al:

- Realizar un análisis del sector
- Investigar donatarios de fundaciones que sean confiables
- Consultar a personas entendidas y a sus redes
- Realizar investigación

Un análisis del sector le proveerá una base sólida sobre la cual desarrollar su iniciativa filantrópica. Si su tiempo y capacidad es muy limitada, entonces puede saltarse esta sección hasta llegar a otras formas de encontrar organizaciones.

## Entendiendo el contexto: análisis del sector

Un análisis del sector le ayuda a aprender respecto de la mejor investigación, estrategias, y prácticas en su área de foco.





Un análisis del sector comienza con investigación de escritorio, búsquedas en internet y revisión de literatura sobre un área específica. Usted (o un consultor) puede complementar esto al hablar con actores clave, incluyendo sus beneficiarios deseados, organizaciones sin fines de lucro, otros donantes, académicos, agentes de gobierno, líderes de empresas, y miembros de la comunidad.



Si usted decide contactar potenciales donatarios, tenga en mente las dinámicas de poder que se dan entre un donante y un postulante. Mantener conversaciones con una organización que podría calificar para su apoyo podría aumentar sus expectativas respecto de lograr un financiamiento. Sea claro respecto de su propósito y sea considerado con su tiempo.

Un ejemplo de cómo realizar un buen análisis del sector es lo realizado por la Fundación MC (impulsada por los hermanos Jorge, Eliodoro y Pilar Matte Capdevilla), en Chile. Al iniciar su impulso al área de educación encargaron un estudio a JPAL LAC, titulado “Diagnóstico de la educación en Chile. Identificando áreas de innovación y oportunidad para la educación del país”.<sup>44</sup>

El estudio presenta las principales problemáticas y las áreas potenciales de innovación para la educación en Chile. La primera sección está dedicada a la revisión de la evidencia de evaluaciones de impacto de diversos programas de Chile y otros países en diversos campos educativos (mejoras

**Práctica filantrópica impulsada por el impacto:** Creemos que es importante conocer y entender el contexto de los problemas que nos interesan.

de habilidades básicas, desarrollo de habilidades socioemocionales, programas de desarrollo infantil temprano, programas de apoyo didáctico, programas de apoyo a docentes, etc.). La segunda parte analiza el contexto educativo chileno en educación preescolar, básica, media y media técnica profesional. Y la última sección analizan desafíos para la política pública en el campo educativo, a partir de propuestas presentadas en diversas mesas de diálogo con representantes de organizaciones, universidades y centros de estudio.

(Vea otras formas de encontrar organizaciones más adelante en este capítulo).

## ACTIVIDAD: ANÁLISIS DEL SECTOR

### CONOZCA EL ECOSISTEMA Y SUS ACTORES CLAVE

#### Preguntas Básicas

#### RESPUESTA

¿Cuáles son las necesidades de los beneficiarios de su área de foco?

.....  
.....  
.....

¿A quiénes afectan esas necesidades?

.....  
.....  
.....

¿Dónde está la mayor necesidad?

.....  
.....  
.....

¿Cuál es la magnitud del problema?

.....  
.....  
.....

¿Por qué se producen esas necesidades?

.....  
.....  
.....

¿Qué problemas están tratando de resolver y por qué?

.....  
.....  
.....

¿Qué estrategias han tenido éxito o han fracasado en el pasado?

.....  
.....  
.....

¿Qué evidencia existe sobre el uso de las estrategias?

.....  
.....  
.....

¿Qué enfoques están siendo utilizados por las organizaciones sin fines de lucro y por qué?

.....  
.....  
.....

¿Dónde están actualmente concentrados los esfuerzos filantrópicos de otros donantes dentro de su área de foco?

.....  
.....  
.....

¿Cómo están afectando las tendencias políticas, sociales, y económicas a su área de foco?

.....  
.....  
.....

¿Qué muestran las últimas investigaciones respecto de su área de foco?

¿Hay brechas hay que cerrar en los niveles actuales de financiamiento filantrópico?

¿Qué recursos públicos se están utilizando en el área foco?

¿Cómo podría usted construir sobre los esfuerzos de otros donantes para lograr un mayor impacto?

¿Quiénes son los partidarios y escépticos de enfoques específicos?  
¿Cuál es su lógica?

¿Qué organizaciones compiten entre sí? ¿Cuáles están colaborando?

¿Qué organizaciones son socios potenciales?

## Preguntas complementarias: hablando con organizaciones del área

¿Cuál es su visión y experiencias en el área? .....

¿Qué estrategias han funcionado? .....

¿Qué estrategias han fallado? .....

¿Qué sigue aprendiendo respecto del problema que está tratando de resolver? .....

¿Qué recursos aporta su organización a este foco? .....

¿Qué desafíos enfrenta? ¿Cuál es su mayor preocupación? .....

¿Cuáles son sus prioridades? .....

¿Qué oportunidades para resolver problemas existen actualmente? .....

Si usted carece de la capacidad de realizar un análisis de completo del sector, considere tres otras formas de identificar organizaciones para financiar:

1. Investigar beneficiarios de fundaciones confiables
2. Consultar a personas expertas
3. Preseleccionar organizaciones a través de investigación online

## Investigar beneficiarios de fundaciones confiables

Una buena forma de aprender sobre organizaciones que ya han pasado por un proceso de debida diligencia (o *due dilligence*) realizada por profesionales filantrópicos capacitados es examinar las listas de beneficiarios de fundaciones que usted respete. Un creciente número de fundaciones que tienen equipos profesionales, publican su lista de beneficiarios. Una búsqueda en internet de fundaciones que financian a organizaciones en el ámbito de su interés podría arrojar una lista de organizaciones potenciales para su apoyo.

Por ejemplo, Fundación Corona, una fundación familiar colombiana creada en 1963 por la familia Echavarría Olózaga, se enfoca actualmente en promover agendas desde una perspectiva sistémica por medio de alianzas estratégicas y promoción de iniciativas sociales. En sus dos líneas de trabajo, educación orientada al empleo y educación para la participación ciudadana, publican el conjunto de iniciativas que apoyan, en algunos casos por una organización específica y en otros por alianzas de organizaciones. En la página de la Fundación Corona es posible encontrar información sobre las diversas iniciativas apoyadas y las organizaciones que las impulsan. En el caso de las iniciativas en alianza, se encuentra información de cada uno de los socios que participan en la misma.<sup>45</sup>

## Consultar a personas expertas

Si usted tiene tiempo limitado para buscar organizaciones por su cuenta, considere pedir recomendaciones a personas expertas. Puede consultar a expertos sobre materias específicas (por ejemplo, a un oncólogo respecto de investigación sobre el cáncer, a un economista de desarrollo por organizaciones que están trabajando para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU), o donantes experimentados en su área de concentración. Estas conexiones pueden hacerse a través de conocidos, o pueden incluir contactar a profesionales. Estas conexiones pueden resultar en oportunidades para asistir a eventos de organizaciones en sus áreas de interés. Considere también hablar con los beneficiarios a quienes espera apoyar para aprender cómo están recibiendo los servicios y qué organizaciones son las mejores para suplir sus necesidades.



## EJEMPLO DE ENCONTRAR ORGANIZACIONES

### ***Utilizando RISE para identificar organizaciones en Perú***

Álvaro Henzler es cofundador de EnseñaPerú y fue su director ejecutivo por varios años. Actualmente es, como el mismo se define, un “orquestador estratégico” y lidera Mosaico Laboratorio Creativo, una entidad cuya misión es “diseñar experiencias de encuentro para la transformación social”. Siendo el primer director ejecutivo de EnseñaPerú tuvo el desafío de desarrollar una organización efectiva y crear una amplia red de donantes para recaudar fondos. Posteriormente estudió en Harvard donde se vinculó al Ash Center for Democratic Governance and Innovation para trabajar en temas de innovación, laboratorios sociales y aceleración del impacto. Resultado de esos años creó en el 2017 Mosaico con su esposa Adriana, quien es actualmente la líder de tribu, y su hermana Giselle, quien es actualmente directora de estrategia. El modelo de transformación de Mosaico tiene 3 As: Alma, Acelera y Articula. En Acelera, para maximizar el impacto, escala y sostenibilidad de las organizaciones, Mosaico le presta servicios tanto a los emprendedores como a empresas y donantes.<sup>46</sup>

Una de las herramientas para desarrollar este papel de puente entre donantes y emprendedores sociales es el Ranking de Inversión Social Efectiva (RISE). El RISE es un instrumento para diagnosticar la salud de una organización y proponer una ruta de fortalecimiento que le permita desarrollar iniciativas efectivas. La herramienta trabaja sobre ocho elementos (norte claro, impacto real, eficiencia excelente, redes potentes, sostenibilidad financiera, gobierno estratégico, liderazgo sólido y alineación 360 grados), cada uno con un set de ítems e indicadores específicos. La herramienta tiene múltiples usos que van desde el establecimiento de una ruta de fortalecimiento para la organización hasta la generación de información para el donante que quiere invertir en la organización.

En relación con la información para el donante, RISE ha sido utilizado de varias maneras. Una, para evaluar la inversión actual de los aportes filantrópicos de uno o varios donantes. En este caso las organizaciones apoyadas por el donante aplican la herramienta y el donante puede identificar el retorno social de su inversión, las oportunidades de mejora que tiene las organizaciones y con esta información tomar las decisiones que considere más convenientes. Otra forma de utilizar RISE es para identificar organizaciones potenciales para que los donantes puedan invertir en ellas. “Esta herramienta –como dice Álvaro-, puede servir a aquellos filántropos que quieren hacer una donación, pero no saben a quién (...). Puede ayudarles a tener una mejor inversión en función de lo que ellos saben”. Para esto se le pregunta al donante sobre la causa que quieren apoyar, nivel evolutivo de la organización (etapa temprana, consolidada), nivel de riesgo, etc. y con esa información se identifican opciones de organizaciones que correspondan con los intereses del filántropo.

*Fuente:* Entrevista con Álvaro Henzler, octubre 2021.



Si usted recibe recomendaciones de organizaciones sin fines de lucro de un amigo o profesional experto, procure entender los fundamentos de la recomendación e intente verificar si es que sus perspectivas están sesgadas. Algunas preguntas podrían incluir los siguientes elementos:

- ¿Cómo conoce esta organización? ¿Tiene algún tipo de afiliación con ella?
- ¿Qué le hace recomendar esta organización?
- Si usted ha interactuado con la organización, ¿cuál ha sido su experiencia?
- ¿Ha realizado la debida diligencia a esta organización? ¿Hubo alguna señal de alerta durante este proceso?

## Seleccionando organizaciones a través de investigación online



Mencionamos anteriormente que una búsqueda en internet es un componente importante de un análisis completo del sector. Realizar esta búsqueda es una forma económica de encontrar organizaciones. Una búsqueda por ámbito y rango geográfico, además de incluir los términos

“sin fines de lucro” u “organización”, es probable que arroje una lista que destaca potenciales beneficiarios. Los resultados de su búsqueda a menudo arrojarán listas con “lo mejor de” o “los diez mejores” de las organizaciones, aunque siempre debería verificar la imparcialidad de la fuente. Si usted tiene preferencias más específicas, puede agregar criterios de búsqueda, por ejemplo, geografías, subpoblaciones, y enfoques organizacionales (por ejemplo, “defensa” o “investigación”).



### “Pobreza” + “Santiago de Chile”

Si usted está interesado en donar internacionalmente, las búsquedas online pueden ayudarle a descubrir organizaciones que lo vinculen a organizaciones sin fines de lucro extranjeras que de otra forma no podría encontrar. Por ejemplo, puede utilizar plataformas como nodoká<sup>47</sup>, desarrollada por una organización colombiana, Makaia<sup>48</sup>, en la que es posible encontrar no solamente organizaciones de América Latina, sino también un directorio de agencias de cooperación y aliados potenciales para las organizaciones, oportunidades para financiar proyectos y una herramienta para realizar un autodiagnóstico del estado de la organización en temas digitales y de tecnología.

Las búsquedas por internet podrían arrojar también reseñas de organizaciones realizadas por terceras partes, que pueden ser útiles cuando realice su debida diligencia de la organización en el futuro.

Aun con toda su utilidad, las búsquedas por internet podrían no mostrar organizaciones sin fines de lucro pequeñas o nuevas. Y en muchos casos, las organizaciones que aparecen en la búsqueda pueden simplemente tener mejores tácticas de marketing, pero no siempre ser las más efectivas.

## ¿Cuándo detener su búsqueda?

En algún momento, usted dejará de buscar organizaciones y comenzará a investigar con más detalle las que integran su lista. Cuándo llegará a ese punto dependerá de cuántos candidatos posibles haya identificado, cuánto tiempo y capacidad tiene usted para dedicar al proceso, y sus propias preferencias de exhaustividad. Puede que desee asegurarse de que no está olvidando ninguna organización del área, o puede estar dispuesto a darse por satisfecho luego de encontrar un puñado de buenas candidatas.

## *Encontrando organizaciones efectivas (conclusiones)*

- Realice un análisis del sector para aprender sobre enfoques, organizaciones e investigación en su área de concentración.
- Si tiene limitaciones de tiempo, puede encontrar organizaciones efectivas al consultar a personas o instituciones con el conocimiento adecuado que puedan ayudarle a encontrar potenciales organizaciones para apoyar, aunque es importante ser conscientes del sesgo en las recomendaciones que reciba.
- Otra opción rápida es realizar investigación online usando palabras clave para filtrar su búsqueda o buscando en plataformas especializadas que existen en su país o en la región.

CAPÍTULO 8

---

***Debida diligencia: investigando  
y evaluando organizaciones***



**U**NA VEZ QUE USTED HA COMPLETADO UNA LISTA de potenciales organizaciones para financiar, es necesario que realice un proceso de debida diligencia para evaluar su efectividad. La debida diligencia involucra evaluar las metas, estrategias y capacidades de una organización sin fines de lucro, para determinar si es que la organización es adecuada para que usted le apoye. Este capítulo aborda dos preguntas esenciales:

- ¿Qué es la debida diligencia y por qué es importante para mi iniciativa filantrópica?
- ¿Cómo puedo realizar el proceso de debida diligencia? ¿qué herramientas y recursos debería usar?

## Debida diligencia: preguntas esenciales

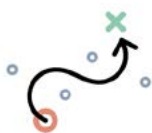
La debida diligencia cubre seis áreas básicas:



**Cumplimiento legal:** ¿Cumple la organización con las normas tributarias y otras?



**Objetivos:** ¿Qué es lo que la organización desea lograr?



**Estrategias:** ¿Cuáles son las estrategias de la organización, por ejemplo, su teoría de cambio para alcanzar sus objetivos?



**Capacidades:** ¿Cuáles son sus capacidades para implementar estas estrategias en términos de liderazgo y recursos humanos, capacidad financiera y transparencia?



**Diversidad, equidad e inclusión:** ¿Qué tan bien cumple la organización con sus criterios de DEI?



**Monitoreo, aprendizaje, y evaluación:** ¿Cómo sabe la organización si está progresando?

Esperamos que este capítulo le ayude a definir qué es importante saber, dónde encontrarlo, y cómo decidir si tiene la información suficiente para sentirse cómodo financiando una organización.

## Cómo realizar una debida diligencia

Estos son los métodos generales que recomendamos para encontrar respuestas a estas preguntas:

- Busque material disponible online, ya sea de la propia organización o de terceros.
- Hable con personas que hayan contribuido o trabajado con la organización.
- Solicite a la organización materiales que no estén disponibles online.
- Si está preparado para hacer una donación significativa en caso de que la información sea positiva, reúnese con los líderes de la organización.<sup>49</sup>

Hemos comentado algunos de estos temas en el capítulo anterior. La fuente principal de información sobre una organización sin fines de lucro

viene de la misma organización. Los contenidos de su página web deberían proveer respuestas a la mayoría de las preguntas que aparecen más arriba. Para evitar crear expectativas no deseadas o imponer una carga que no corresponda a la organización, sugerimos posponer contacto directo con su equipo hasta que esté bastante seguro de hacer su donación.

Las personas vinculadas a instituciones o programas que se dedican al fortalecimiento de organizaciones o bien son asociaciones o redes de pares pueden apoyar directamente o sugerir a otras fuentes de información para llevar adelante un adecuado proceso de investigación. En algunos casos, las fundaciones comunitarias pueden liderar esta debida diligencia.

## **Sitios web de evaluación de organizaciones de la sociedad civil**

A pesar de que la fuente principal de información sobre una organización es su propia página web, generalmente es valioso buscar también fuentes de terceros. Varias plataformas en Estados Unidos y en América Latina proveen información sobre organizaciones de la sociedad civil. GuideStar publica la información que las organizaciones presentan a las autoridades tributarias de Estados Unidos (por medio del formulario 990) e información que provee la organización; GiveWell provee información basada en evaluaciones de impacto; en Brasil, Vitrine, el Instituto DOAR, el Premio Mejores ONG y PHOMENTA publican organizaciones sociales certificadas y proveen información sobre organizaciones con niveles de excelencia en la gestión; el Centro Mexicano de Filantropía en México publica información de las organizaciones que certifica en temas de institucionalidad y transparencia, y la Comunidad de Organizaciones Solidarias en Chile provee información sobre organizaciones que trabajan en superación de distintas dimensiones asociada a la pobreza. En Argentina hay varias iniciativas para facilitarle a los donantes la tarea de identificación de OSC, como Donar Ayuda o Quiero Ayudar, y para

difundir la labor de las organizaciones a través de medios de comunicación (Fundación La Nación) o de plataformas (Foro del Tercer Sector).

**GuideStar** reúne información sobre las 2.7 millones de organizaciones sin fines de lucro registradas como organizaciones 501(c)3 en los Estados Unidos, autorizadas a recibir donaciones con incentivos tributarios. Además de publicar su Formulario 990 de declaración de impuestos, categoriza las organizaciones en niveles desde el bronce al platino sobre la base de la cantidad de información que auto- reportan. Una distinción de nivel oro de GuideStar significa que la organización ha provisto una cantidad suficiente de información para responder las preguntas del “Formulario de Impacto” (*Charting Impact*), que incluye la mayoría de las Preguntas Esenciales de Debida diligencia mencionadas más arriba. Para alcanzar la distinción nivel “platino”, las organizaciones deben proveer también al menos una muestra de una métrica utilizada para evaluación. La mayor parte de la información de GuideStar es gratis, pero se puede tener acceso a datos más detallados por una tarifa mensual. Es importante considerar que, a parte del formulario 990 de una organización, GuideStar no investiga los datos de una organización, sino que únicamente provee una plataforma en la cual esta puede compartir información sobre su trabajo. Por ello, sea cauteloso cuando revise las respuestas de la organización a las preguntas del “formulario de impacto” y las respuestas a los datos de nivel platino.

### **Preguntas de *Charting Impact* de GuideStar**

1. ¿Qué es lo que su organización desea lograr?
2. ¿Cuáles son sus estrategias para lograr estos objetivos?
3. ¿Cuáles son sus capacidades para lograr estos objetivos?
4. ¿Cómo sabrán si están progresando?

¿Qué han logrado hasta ahora y qué no han logrado aún? <sup>50</sup>



- 
- **GiveWell** el cual está alineado con el movimiento de altruismo efectivo, identifica las organizaciones más costo-eficientes que abordan salud y otros problemas entre poblaciones vulnerables en el área Global Sur. Sus reseñas están basadas en evaluaciones de impacto de terceros como también en la transparencia de las organizaciones y su habilidad de absorber más financiamiento. Además de analizar la base de evidencia de las intervenciones, GiveWell compara organizaciones usando métricas tales como “costo por vida salvada”. GiveWell recomienda organizaciones sin fines de lucro específicas para que los donantes puedan financiar. Por ejemplo, recomienda el Consorcio de la Malaria (Malaria Consortium) como una organización top, habiendo escrito una reseña sobre su programa de quimio prevención (SMC) de la malaria estacional, y estimado que “el costo total para lograr el equivalente de cuatro personas meses de cobertura SMC es de USD\$6.93.”<sup>51</sup> El análisis de GiveWell del programa SMC halló que tiene una base de evidencia sólida, un alto índice de costo-efectividad, una buena trayectoria de implementación, y espacio para más financiamiento para escalar sus actividades. GiveWell establece un estándar alto respecto de la evidencia necesaria para evaluar una organización. Desde junio de 2019, ha publicado reseñas de sólo ocho “organizaciones top” y ocho “organizaciones destacadas”.

En varios países de la región se han desarrollado listados de organizaciones efectivos que están disponibles por internet para los donantes. En Brasil, por ejemplo, Vitrine de ONGS<sup>52</sup> publica en su portal una lista de 191 organizaciones sin fines de lucro certificadas, y organizadas por tipos de causas (educación y ciudadanía, salud y bienestar, vida sostenible, protección animal). Para cada una de las organizaciones presenta información sobre su presupuesto anual, tipo de inversionistas,

gobernanza y sus historias de impacto. PHOMENTA, un negocio de impacto creado en el 2015 para promover en Brasil la educación en gestión e innovación de emprendedores del tercer sector tiene junto a sus programas de aceleración social, uno de diagnóstico y certificación de ONG. La certificación está basada en cinco pilares: jurídico, financiero, gestión y gobernanza, potencial de impacto, y comunicación y transparencia. Desde el 2017 el programa ha certificado 130 OSC.<sup>53</sup>

El Instituto DOAR, creado en el 2012 con el propósito de ampliar la cultura de la donación en Brasil, tiene entre sus programas el “Sello DOAR”, cuyo objetivo es destacar, hacer visible y certificar a OSC con patrones destacados de gestión, transparencia y donación. Para obtener la certificación, el Instituto DOAR revisa ocho grandes ejes de las organizaciones: causa y estrategia, gobernanza, contabilidad y finanzas, gestión, recursos humanos, estrategia de financiamiento, comunicación, y rendición de cuentas y transparencia. Actualmente el Instituto ha certificado 165 OSC, las cuales aparecen en un listado abierto al público en la página del Instituto DOAR.<sup>54</sup>

El Instituto DOAR, en colaboración con otras instituciones como AMBEV, O Mundo que Queremos, Instituto Humanize, la Fundación Toyota y el canal Futura, participa en otra iniciativa que es el Premio Mejores ONG. Este premio les da visibilidad a organizaciones con niveles de excelencia en la gestión, gobernanza, sostenibilidad financiera y transparencia. La lista de las organizaciones se puede consultar por causas (derechos humanos, educación, deportes, generación de ingresos, medio ambiente, salud, etc.), región o tamaño.<sup>55</sup>

El Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) desarrolló un proceso de acreditación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) basado en indicadores de institucionalidad (misión, visión y objetivos institucionales, gobernanza activa y transparencia, sostenibilidad, evaluación, etc.) y

transparencia (cumplimiento de requisitos de la autoridad tributaria, informes de gestión y resultados, etc.). Las OSC llenan un cuestionario y envían los documentos necesarios para comprobar el cumplimiento de los requisitos. Las OSC certificadas tienen derecho a utilizar Distintivo de Acreditación en Transparencia e Institucionalidad (ATI) y de aparecer en un listado de organizaciones certificadas, el cual puede ser consultado por estados y por tipo de figura legal.<sup>56</sup>

En Chile, la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) desarrolló Navega Social, una plataforma que difunde información sobre las OSC del país, específicamente fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, sumando casi 350 entidades. Las organizaciones se pueden buscar por región, temática o tipos de beneficiarios y también se puede encontrar la memoria financiera y social de aquellas organizaciones que disponen de ella.<sup>57</sup>

También en Chile, los sitios web tanto de la ley de donaciones con fines sociales del Ministerio de Desarrollo Social como la ley de donaciones con fines culturales del Ministerio de las Artes, las Culturas y el Patrimonio, permite encontrar las organizaciones que cuentan con proyectos acreditados para recibir donaciones con incentivos tributarios orientados a superación de pobreza<sup>58</sup> o desarrollo cultural<sup>59</sup>, respectivamente.

En Argentina hay varias iniciativas para facilitarle al donante la selección de organizaciones. Donar Ayuda es una campaña organizada por la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS) y la Fundación Noble para que las personas puedan identificar fácilmente organizaciones para hacer sus donaciones en dinero. Donar Ayuda tiene inscritas más de 1.700 organizaciones en su directorio, el cual puede ser consultado por áreas temáticas para facilitarle al donante la identificación de su causa.<sup>60</sup> Otra iniciativa de este tipo es Quiero Ayudar a través de la cual se conectan las personas dispuestas a ayudar

con donaciones en recursos, especie o tiempo con organizaciones sociales. Para esto se tiene una plataforma organizada por tipo de donación y áreas temática que identifica organizaciones a las que se pueden realizar las donaciones.<sup>61</sup>

Uno de los principales medios de comunicación argentinos, La Nación, creó la Fundación La Nación que tiene entre sus programas, la difusión a través del periódico de las solicitudes de donaciones por parte de organizaciones sociales, así como de las campañas sobre las causas apoyadas por las OSC.<sup>62</sup> Por otro lado, el Foro del Tercer Sector, una federación de asociaciones y fundaciones de Argentina, con una larga trayectoria en el país, tiene un Mapa y un directorio donde es posible identificar a más de 1.500 OSC de acuerdo a las temáticas que apoyan y a la provincia donde trabajan.<sup>63</sup>

## **Beneficiarios de fundaciones respetadas**

Otra forma de investigar organizaciones es buscar a los beneficiarios de fundaciones respetadas en su área de foco. A menudo usted puede buscar las páginas web de fundaciones grandes y encontrar una lista actualizada de organizaciones que ellos apoyan. Por ejemplo, Nacional Monte de Piedad, la fundación mexicana más antigua de la región, creada en 1.775, publica el listado de las organizaciones de la sociedad civil que reciben anualmente el Premio Nacional Monte de Piedad a las iniciativas apoyadas por la institución y que destacan por su contribución al desarrollo sostenible y promoción de los derechos humanos. Igualmente publica historias de éxito y ejemplos de organizaciones que apoyan a través de sus diferentes líneas de trabajo (formación para el trabajo digno, inclusión financiera y problemas sociales diversos).<sup>64</sup>

En Brasil, el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) que asocia a las fundaciones del país creó recientemente Mosaico, un portal

de datos sobre la inversión social para facilitar el acceso a las bases de datos, estudios e información sobre inversión social, organizaciones de la sociedad civil y filantropía. Mosaico cuenta con una herramienta, la Base de Proyectos, que permite encontrar información de las iniciativas sociales apoyadas por los 160 asociados de GIFE. La información de estas iniciativas se puede buscar utilizando diferentes filtros: área temática, tipo de público, territorio, estrategia de actuación, estado, municipio, asociado de GIFE, financiadores, ejecutores o año de ejecución.<sup>65</sup>

## Preguntas centrales de una debida diligencia, ilustradas a través de su aplicación a una organización real

En esta sección, le guiaremos en la aplicación de las preguntas para una debida diligencia a una organización real: D.C. Central Kitchen.<sup>66</sup>



### **¿Cumple la organización con las normas legales?**

#### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?**

Una respuesta positiva a esta pregunta le ayudará a asegurar que la organización no es una estafa o una fachada para terroristas u otra actividad ilegal. Si usted desea solicitar una deducción de impuestos para su donación, debería confirmar que la organización sea donataria autorizada en la agencia tributaria o pública que certifica a las organizaciones sin fines de lucro en su país. Siempre es importante revisar fuentes y certificados oficiales que entreguen información fiable respecto que la organización se encuentra vigente, que tiene su certificado de donataria autorizada en regla y que no está ligada a actividades ilícitas.

## REVISANDO EL CUMPLIMIENTO DE D.C. CENTRAL KITCHEN

De la página web de D.C. Central Kitchen está claro que es una organización de Estados Unidos. Se puede verificar su estatus 501(c)(3) en Charity Navigator o GuideStar, donde además se puede descargar su formulario 990, formularios claves que certifican que es una organización sin fines de lucro acreditada por la agencia tributaria de su país.



### **Metas: ¿Qué es lo que la organización desea lograr?**

#### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?**

Objetivos claros que abordan problemas bien definidos son señales de que la organización sin fines de lucro está enfocada y por lo tanto hay mayores posibilidades de que sea efectiva.

#### **QUÉ BUSCAR:**

Una descripción o declaración del problema que la organización está abordando, los beneficiarios a quienes está dirigido y sus objetivos.

#### **DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN:**

- Busque en la página web de la organización páginas rotuladas “Quiénes somos”, “Nuestro trabajo”, y similares.
- Un informe anual de la organización puede ser otro recurso útil. Generalmente se encuentran disponibles online, a veces en la página “Quiénes somos”.

## OBJETIVOS DE D.C. CENTRAL KITCHEN

Se puede encontrar la declaración de misión de la D.C. Central Kitchen en la pestaña “Quiénes somos” en su página web.



Las declaraciones de misión tienen como propósito ser de alto nivel y relativamente amplias. Así que, como muchas declaraciones de misión, esta es bastante general y no señala objetivos específicos, por lo que tal vez quiera buscar más profundamente. Puede encontrar un enlace al Informe Anual 2017 bajo la pestaña “Quiénes somos”, la que define tres objetivos razonablemente claros y factibles:

- Crear oportunidades para carreras significativas
- Expandir el acceso a comida saludable
- Probar soluciones innovadoras para problemas sistémicos.



## ¿Cuáles son las estrategias de la organización para alcanzar sus metas?

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Una organización con estrategias bien definidas y basadas en evidencia tiene más posibilidades de lograr sus objetivos.

### QUÉ BUSCAR:

- ¿Qué enfoques – como entregar servicios directos o promover cambios en las políticas – utiliza la organización? (Ver **Capítulo 5: Entendiendo los problemas, sus causas y enfoques hacia las soluciones**).
- ¿Tiene la organización una teoría de cambio clara, y es factible? (Para más información vea el **Capítulo 6: Teoría de cambio, monitoreo y evaluación**).
- ¿Están las estrategias de la organización basadas en evidencia, investigación de ciencias sociales o su propio trabajo previo?
- ¿Cuáles son los riesgos de que las estrategias no tengan éxito? ¿Cuáles son los riesgos de perjuicio no intencional a los beneficiarios u otros?
- ¿Están alineadas las actividades principales de la organización con sus estrategias?

### ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?

Las organizaciones a veces presentan sus estrategias en sus páginas web, a través de sus informes anuales o en las plataformas de información de organizaciones de la sociedad civil. A menudo también se puede inferir sus estrategias al revisar sus actividades. Si la estrategia de una organización



todavía no está clara, considere esto como una señal de alerta y profundice su búsqueda para aprender más.

El informe anual de D.C. Central Kitchen, publicada en su página web, describe sus cinco actividades principales, mencionadas a continuación.



Al revisar GuideStar, usted también puede encontrar que D.C. Central Kitchen entregó respuesta a las preguntas del *Formulario de Impacto* incluyendo una pregunta sobre estrategia:

*D.C. Central Kitchen enfrenta el hambre de manera diferente al usar la capacitación laboral, la creación de empleo, y prácticas empresariales sustentables, para fortalecer los sistemas de comida locales y reducir las disparidades en oportunidades económicas y de salud. Operamos cinco proyectos sociales que colectivamente recuperan 2 millones de libras de comida, preparan y distribuyen 3.5 millones de comidas cada año, y entrenan 100 adultos con altas barreras para encontrar trabajo, para carreras culinarias.<sup>67</sup>*



## Capacidades operacionales: ¿tiene la organización la capacidad suficiente para lograr sus objetivos?

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El impacto social no solo es producto de estrategias sólidas. Requiere liderazgo, gestión, y capacidad del personal para implementar exitosamente estas estrategias y administrar la organización.

### QUÉ BUSCAR:

- **Liderazgo:** Considere el trasfondo y calificaciones profesionales del liderazgo del equipo principal o de alto rango. Una simple búsqueda podría mostrar prensa negativa u o alguna señal de alerta como también información positiva.
- **Directorio:** Entender la función del directorio y quién forma parte de él ¿Tienen conocimiento o experticia relevante? ¿Supervisan activamente las actividades de la organización? ¿Evitan conflictos de interés?
- **Equipo:** ¿Tiene el personal un historial exitoso en el manejo de programas, recaudación de fondos, y supervisión de finanzas y operaciones? ¿Provee la organización de oportunidades de capacitación al personal? ¿La organización retiene a su personal?

Para recursos adicionales en investigación sobre gobernanza, explore la página web de BBB Wise Giving Alliance y Bridgespan Due Diligence Guide (Guía para la debida diligencia de Bridgespan)<sup>68</sup>

## ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?

Las memorias de las organizaciones o los reportes que deben enviar a las autoridades muchas veces contienen información valiosa sobre su salud financiera y su junta directiva o directorio. Algunas plataformas que recomiendan organizaciones (como GuideStar) también analizan aspectos importantes, como política de conflicto de interés en el último año, si evaluaron al director ejecutivo en el último año, si realizaron una autoevaluación en los últimos tres años, si aseguraron un proceso de reclutamiento inclusivo, si proveyeron un proceso de orientación a los nuevos miembros.<sup>69</sup> Con todo, es probable que para lograr una comprensión más profunda de la capacidad humana de una organización se requerirá de reuniones presenciales.

### ***La perspectiva de Bill Somerville: qué cualidades de liderazgo importan***

He desarrollado trabajo filantrópico profesional por 45 años, comenzando fundaciones y probando nuevas formas de realizar donaciones. Mi modus operandi es encontrar personas en las que confío, así como capacitar a personas para que aprendan a confiar en el trabajo que hacen. Desde mi posición privilegiada, los líderes del sector social efectivos:

- **Son incansables en su enfoque hacia las necesidades de sus beneficiarios.** Son compasivos. Tienen corazones abiertos y están comprometidos con hacer bien en el mundo.
- **Saben cómo lograr lo que se proponen.** Tienen metas y toman acción. Saben hacia dónde se dirigen y cómo debiera ser el éxito (resultados). Se enfocan en el presente y en el horizonte para poder apuntar hacia la meta.
- **Motivan e inspiran a miembros de su comunidad para alcanzar su mayor potencial.** Identifican el talento y las fortalezas de otros. Crean metas compartidas y una cultura de apoyo donde “se puede”.
- **Involucran a sus comunidades y beneficiarios en “el trabajo de hacer el bien”.** Saben cómo llegar a un consenso, pero no requieren de unanimidad para avanzar. Entienden que toma tiempo el que otros se decidan. Ellos colaboran.
- **Son de espíritu generoso y valiente.** Dan el crédito a quien corresponde. Están dispuestos a compartir, pero también saben cuándo ser independientes. Están dispuestos a correr riesgos y no le temen al fracaso. Saben cómo recuperarse cuando se requiere un cambio de dirección.

La confianza es una pieza fundamental en la filantropía y un elemento vital en el ejercicio del liderazgo. Permite acelerar procesos, disminuir la dependencia del papel y aplicaciones, y honrar las relaciones con otros.

*Fuente:* Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.

## **Capacidad Operacional de D.C. Central Kitchen**

### **LIDERAZGO**

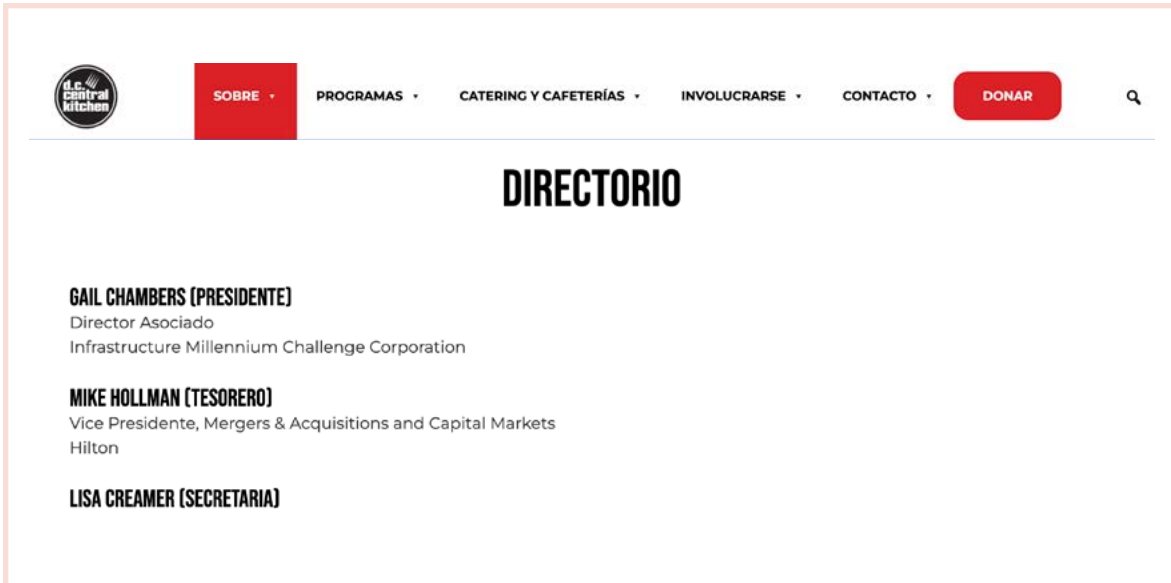
D.C. Central Kitchen provee información sobre liderazgo en dos secciones en su página web: un breve resumen en la página “Quiénes somos” e información más detallada en la página “Nuestro Liderazgo”. En la página

“Quiénes somos”, entrega información sobre los varios premios que D.C. Central Kitchen ha ganado bajo el liderazgo de su fundador Robert Egger y cómo ha crecido y resistido una recesión bajo el liderazgo de su actual director ejecutivo, Michael F. Curtin, Jr. La página “Nuestro Liderazgo” ofrece las biografías de los ejecutivos y los nombres e información de contacto de los miembros del personal. De la información provista, los ejecutivos parecen tener un trasfondo educacional relevante y experiencia en la industria, incluyendo hotelería, restaurantes, finanzas y trabajo de desarrollo.



## DIRECTORIO

La misma página “Quiénes somos” provee también los nombres y afiliaciones organizacionales de los miembros del directorio. Muchos integrantes están bien posicionados en hotelería y gastronomía, comunicaciones, y gestión de infraestructura, que están relacionadas a los ámbitos de actividad de la organización.



## EQUIPO

Los títulos del personal y sus fotos están disponibles, pero no así las biografías. La organización tiene seis miembros del equipo a nivel ejecutivo, y nueve otros miembros del equipo, incluyendo algunos especializados (tales como un especialista en monitoreo y evaluación). Esta es una indicación de que D.C. Central Kitchen tiene más que lo estrictamente necesario para implementar sus necesidades programáticas centrales.



**Capacidad financiera: ¿tiene la organización la capacidad financiera para lograr sus objetivos?**

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Una organización sin fines de lucro debe tener los sistemas financieros y la gestión para dirigir sus programas de manera exitosa.

## QUÉ BUSCAR:

- *Fuentes de Ingresos:*
  - » ¿Qué tan diversificados están las fuentes de financiamiento de la organización? Si la organización descansa en muy pocos donantes o tipos de donantes (por ejemplo, fundación, corporación, individual) y no es evidente que estos fondos continuarán, los ingresos de la organización están en riesgo.
- *Presupuesto de la organización:*
  - » ¿El presupuesto es apropiado para las metas y estrategias de la organización? (¿Está tratando de salvar el mundo entero con un presupuesto ajustado?) Usted podría ver, además, otros programas presupuestarios.
  - » Dejando espacio para algunas fluctuaciones de corto plazo, ¿son los ingresos de la organización mayores que los gastos? (Esta información a menudo está disponible en GuideStar, en informes anuales, y en documentos financieros publicados a veces en las páginas web). Si no es así, ¿tiene un plan para volverse más sustentable?
  - » ¿Por cuánto tiempo podría la organización continuar sus operaciones si su flujo de ingresos se agota? Una reserva saludable de fondos le permitirá a la organización continuar operando por al menos 3 a 6 meses.
  - » Si están disponibles, revise cualquier informe de auditoría y las notas en caso de que hubiese algún riesgo o problema potencial.
- *Transparencia financiera:*
  - » ¿Son los sistemas financieros de la organización claros, transparentes y creíbles? Es considerado una buena práctica para organizaciones sin fines de lucro revelar públicamente sus finanzas. Una calificación plata en GuideStar indica transparencia financiera.

## ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?

El reporte anual de una organización sin fines de lucro a menudo proveerá información financiera, reportes de auditorías financieras, y listas de fuentes de financiamiento. A veces una organización sin fines de lucro tendrá un informe separado enfocado en la información financiera. GuideStar también recolecta información financiera y métricas de muchas organizaciones sin fines de lucro.<sup>70</sup>

Para recursos adicionales sobre la debida diligencia financiera, explore Finance Unlocked for Nonprofits<sup>71</sup> que incluye un set de actividades y herramientas que pueden ayudarle a entender los aspectos básicos de los informes financieros de las organizaciones sin fines de lucro.

Si usted desea considerar preguntas financieras adicionales como parte de su proceso de debida diligencia, vea Bridgespan Due Diligence Tool (Herramienta de debida diligencia de Bridgespan).<sup>72</sup>

### **Las finanzas de D.C. Central Kitchen**

Veamos los informes financieros de D.C. Central Kitchen, disponibles en la mitad de la pestaña “Aprender” en su página web junto a su informe anual. El ingreso total del año 2017 de USD\$17.7 millones es mayor que el total de gastos de 2017 de USD\$17.157 millones, por una diferencia de USD\$550.592. Podemos ver en el formulario 990 que el ingreso fue mayor que los gastos en el año 2016 también.

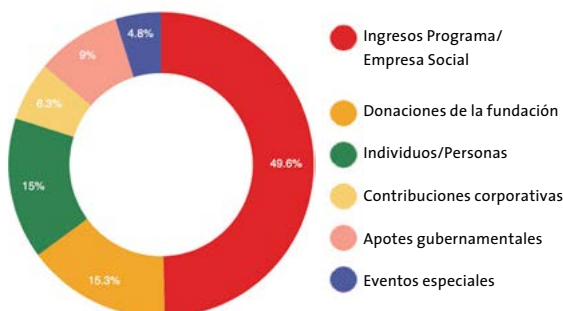
La misma información puede ser encontrada bajo la pestaña “Finanzas” de GuideStar. GuideStar resume la información esencial del formulario 990 y crea una muestra visual interactiva. Por ejemplo, GuideStar indica que D.C. Central Kitchen tiene reservas de dinero en efectivo para 3 meses. A pesar



de que este es un “colchón” pequeño, el hecho de que la organización se ha mantenido por años y que sus ingresos han superado sus gastos en el 2017 es una buena señal.

<b>INGRESOS</b>	<b>Sin restricción</b>	<b>Temporalmente restringido</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Contratos	\$ 8,215,986	\$ -	\$ 8,215,986	\$ 7,038,958
Contribuciones – general	4,290,165	803,068	5,093,233	5,642,103
Contribuciones – United Way	175,241	-	175,241	130,390
Aportes gubernamentales	665,902	-	665,902	565,644
Servicios y materiales contribuidos	1,630,842	-	1,630,842	1,762,803
Intereses y dividendos	133,544	-	133,544	60,752
Eventos especiales, neto	784,437	-	784,437	511,942
Otros ingresos	144,690	-	144,690	188,846
Ventas del programa de servicios	863,860	-	863,860	953,774
Recursos netos liberados de restricciones de donantes	634,750	634,750	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>17,539,417</b>	<b>168,318</b>	<b>17,707,735</b>	<b>16,855,212</b>
<b>GASTOS</b>				
Servicios de Programas:				
- Comidas comunitarias	5,744,236	-	5,744,236	4,607,494
- Alimentación escolar saludable	5,872,209	-	5,872,209	4,898,160
- Capacitación para trabajos culinarios	1,208,758	-	1,208,758	1,178,845
- El Proyecto The Campus Kitchen, Inc.	1,141,689	-	1,141,689	1,109,129
- Esquinas saludables	667,798	-	667,798	708,717
- Banquetería “Fresh Start”	-	-	-	589,350
<b>Total Servicios de Programas</b>	<b>14,634,690</b>	<b>-</b>	<b>14,634,690</b>	<b>13,091,695</b>
Servicios de Apoyo:				
- Desarrollo	1,025,420	-	1,025,420	920,941
- Administración y gastos generales	1,497,033	-	1,497,033	1,641,127
<b>Total Servicios de Apoyo</b>	<b>2,522,453</b>	<b>-</b>	<b>2,522,453</b>	<b>2,562,068</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>17,157,143</b>	<b>-</b>	<b>17,157,143</b>	<b>15,653,763</b>

## Fuentes de Financiamiento

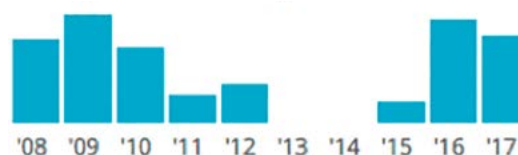


## Reservas de efectivo

### Meses de Efectivo en 2017

0.4

Promedio de 0.3 en un período de 10 años



Source: IRS Form 990



## Diversidad, equidad e inclusión (DEI): ¿Qué tan diversas, equitativas e inclusivas son las operaciones de una organización?

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Diversidad, equidad e inclusión abarca contratar, apoyar y potenciar a personas con características personales diversas; entregando a todos un trato justo, acceso y oportunidades, y creando un ambiente respetuoso y de apoyo mutuo. Recordemos el **Capítulo 6 sobre la Teoría de cambio**, donde describimos cuatro lógicas para valorar DEI.<sup>73</sup>

### QUÉ BUSCAR:

- **Diversidad en el liderazgo, personal y directorio:** ¿Es la organización diversa e inclusiva respecto de las características que servirán mejor a los beneficiarios?
- **Diversidad y equidad de beneficiarios:** ¿Se consideran la diversidad y equidad al seleccionar a los beneficiarios, según corresponda con el propósito de la organización? Observe las prácticas de recolección de

datos de la organización ¿Está monitoreando los datos demográficos de sus beneficiarios? ¿Se consulta o incluye a los beneficiarios en el proceso de diseño de los programas?

- **Procesos para mejorar DEI:** ¿Tiene la organización incorporado el enfoque DEI a sus valores centrales? ¿Utiliza la organización procesos que promuevan la diversidad, equidad e inclusión?

## ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?

Busque la página web de la organización para encontrar sus valores centrales. Si es posible, revise los beneficios del personal y beneficios inclusivos tales como postnatal para padres/madres, o permiso familiar para adopción, incluyendo familias homoparentales. En caso de dudas y si está pensando en una donación considerable, consulte al liderazgo de la organización qué acciones toma para promover prácticas de DEI.

### Las metas de D.C. Central Kitchen en relación con DEI

Estos criterios son un poco más difíciles de verificar a través de una simple búsqueda de fuentes en internet. La página web no comparte información de beneficios de sus trabajadores. Sin embargo, sus valores centrales indican una mentalidad de inclusión y equidad: “Creemos en el poder transformador de un trabajo, y que todos merecen una oportunidad de compartir la dignidad del trabajo mientras contribuyen a nuestra comunidad. Creemos en construir un sistema más equitativo de alimentos que asegure acceso a comida saludable, digna, y oportunidad económica para todos”.

En la pestaña Directorio en la sección de Operaciones en GuideStar, también vemos información auto- reportada de D.C. Central Kitchen respecto de diversidad e inclusión en el Directorio.

#### COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

¿Asegura el directorio un proceso de reclutamiento para el directorio que es inclusivo y resulta en diversidad de pensamiento y liderazgo?

**SÍ**



## **Monitoreo, aprendizaje y evaluación: ¿Cómo sabrá la organización si está progresando?**

### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?**

Las organizaciones efectivas monitorean si es que van bien encaminadas para lograr sus objetivos o necesitan cambiar el curso.<sup>74</sup>

### **QUÉ DEBO BUSCAR:**

- **La teoría de cambio como un marco de referencia para el monitoreo:**  
La teoría de cambio de una organización (ver **Capítulo 6: Teoría de cambio, monitoreo y evaluación** para información más detallada) – que describe sus actividades, producción, y resultados como está descrito en el **Capítulo 6** – es el marco de referencia básico para monitorear el progreso hacia sus objetivos ¿Tiene la organización tal marco de referencia?
- **Monitoreo:**
  - » ¿Cuenta la organización con métricas y objetivos apropiados para cada paso principal de su teoría de cambio?
  - » ¿Busca la organización retroalimentación de parte de sus beneficiarios y otras partes interesadas importantes?
  - » ¿Revisa la organización regularmente su progreso para mejorar sus actividades?
  - » ¿Están los programas siendo implementados correcta y puntualmente, de acuerdo con el presupuesto?

## ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?:

La información sobre los procesos de monitoreo de una organización puede ser difícil de encontrar online y puede requerir conversaciones con su equipo.

### **El proceso de monitoreo y aprendizaje de D.C. Central Kitchen**

El informe anual de la Cocina Central de D.C, que se encuentra en su página web, revela un grupo limitado de indicadores que usa para monitorear sus actividades. Por ejemplo, monitorea los resultados en relación con el número total de comidas preparadas y su índice de colocación de empleos.

También puede encontrar esta información en el GuideStar, en la sección “Nuestros Resultados”. D.C. Central Kitchen indica su disposición a aprender de su experiencia respondiendo la pregunta de debida diligencia de la página web de GuideStar, “¿Cómo sabrán si están progresando?”

D.C. Central Kitchen está comprometida a evaluar sus programas rigurosamente, gracias a nuestro personal de evaluación de tiempo completo compuesto por tres personas y un nivel único de credibilidad comunitaria con nuestra población, objetivo que nos permite contar con una retroalimentación honesta.



**Midiendo los resultados y evaluando el impacto: ¿qué ha logrado o no ha logrado la organización a la fecha, y cómo podrían saberlo?**

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?**

La organización y sus donantes quieren saber si es que está logrando sus objetivos y teniendo impacto.

## DEFINICIONES



**Resultados:** Los resultados de una organización son las mejoras que se pretenden lograr en las vidas de sus beneficiarios. Por ejemplo, para una organización con la misión de reducir la reincidencia, una métrica de resultado sería el número de jóvenes que han cumplido condena que no reinciden dentro de un período determinado de tiempo.



**Impacto:** Una organización tiene impacto en la medida en que sus actividades fueron efectivamente las que contribuyeron a sus objetivos deseados. Por ejemplo, la organización que trabaja con exconvictos logra impacto en la medida en que puede atribuir que fue gracias a sus actividades que se logró la reducción de reincidencia carcelaria en los participantes y que no fue por otro tipo de circunstancias externas o por sesgo en la selección de los participantes entre aquellos con características más propensas a lograr su reinserción social.

Medir resultados requiere cuantificar los resultados de los programas que la organización lleva a cabo. Esto en ocasiones puede ser fácil, por ejemplo, el número de personas sin hogar quienes recibieron un lugar para vivir. Pero a menudo es difícil; considere, por ejemplo, la dificultad de monitorear el número de personas a quienes un programa ayuda a prevenir la adicción.

Tal como fue discutido en el **Capítulo 6 sobre Teoría de cambio**, evaluar el impacto requiere la tarea aún más difícil de comparar los resultados del programa con lo que hubiese pasado en ausencia del programa, lo que se denomina “contrafactual”. Muchas organizaciones más pequeñas no tienen los recursos para conducir evaluaciones de sus propios programas. Pero si están implementando un programa que ya ha sido evaluado a gran escala por otra entidad, puede convertirse en una referencia razonable.



No se conforme con anécdotas en lugar de datos de resultados. Muchas organizaciones sin fines de lucro comparten historias, testimoniales, o ejemplos anecdóticos como evidencia de éxito. Estos a menudo son convenientemente seleccionados, así que sea cauteloso, estos ejemplos pueden no ser representativos de los resultados totales de la organización, y mucho menos del impacto.



El término “evaluación” es a menudo utilizado de manera liviana en el sector sin fines de lucro. Hay muchos tipos de evaluaciones que estudian las actividades de una organización, su implementación o la cobertura que alcanza, pero no analizan el impacto o cambio efectivo logrado. Estas evaluaciones de implementación pueden ser útiles, pero no deben ser confundidas con evaluaciones de impacto.

---

---

## ¿DÓNDE ENCONTRAR ESTA INFORMACIÓN?

Busque evidencia de resultados e impacto en la página web de la organización o en una página web que evalúa organizaciones de la sociedad civil. Si usted está considerando hacer una donación significativa, consulte al liderazgo de la organización sobre resultados y evaluaciones.

### **D.C. Central Kitchen y el aprendizaje**

El informe anual de D.C. Central Kitchen entrega un número limitado de indicadores que usa para reportar respecto de sus actividades y metas. Por ejemplo, monitorea el número total de comidas preparadas y monitorea impacto según el índice de empleos logrados por sus participantes y la reducción de la reincidencia entre ellos.



Vea la imagen en la página 198 donde hay ejemplos registrados de sus resultados y producción.

## **¿CUÁNDO DEBERÍA CONTACTAR A UNA ORGANIZACIÓN PARA MÁS INFORMACIÓN?**

Discutiremos esta pregunta en detalle en el próximo capítulo. Las organizaciones sin fines de lucro más grandes y bien establecidas generalmente tienen una mayor capacidad de responder solicitudes individuales de información. Pero para realizar una donación lo suficientemente grande, es apropiado que solicite tiempo de parte de organizaciones más pequeñas también.

## **ENTREVISTAS Y VISITAS A LA ORGANIZACIÓN**

Para donaciones considerables y potencialmente regulares, una investigación en persona permite que usted y la organización exploren oportunidades para comunicación y asociación. Usted puede:

- Realizar una visita a la oficina central de la organización o a los lugares donde implementa sus programas o entrega sus servicios. Así, podrá ver el trabajo de primera fuente y es posible que pueda conversar directamente con personal de distintos niveles y beneficiarios.
- Entrevistar al director ejecutivo u otros miembros del equipo de primera línea. Esto es especialmente útil para hacerse una idea del estilo de liderazgo y comprender las estrategias de la organización, su presupuesto, e impacto.
- Entrevistar a miembros del directorio para tener una perspectiva respecto del liderazgo y para determinar la naturaleza de la participación del directorio.
- Entrevistar a otros donantes para conocer sus perspectivas.

Cuando realice los arreglos para la visita, es una buena idea consultar si es posible observar actividades, sin ser demasiado avasallador.

## QUÉ PREGUNTAR

Durante una visita a la organización, comience con preguntas generales para construir vínculos y asegurarse de que su comprensión básica de la organización es correcta, y luego avance a preguntas más específicas que pueda tener. Puede que esté interesado en:

- Un panorama general de los programas de la organización y su estructura interna.
- Cómo la organización respondería las cinco preguntas del *Formulario de impacto*.<sup>75</sup>
- Algunas de las preguntas de la lista de debida diligencia (ver más abajo).
- Los puntos de vista del equipo respecto de la cultura y eficacia organizacional.
- Los puntos de vista de los beneficiarios respecto de la cultura y eficacia organizacional.

La organización Bridgespan tiene orientaciones útiles para realizar visitas a las organizaciones y entrevistar a los líderes y miembros del directorio.<sup>76</sup>

## *Debida diligencia (conclusiones)*

- La debida diligencia es un aspecto esencial de la práctica filantrópica, permite que usted decida si una organización es efectiva en el logro de sus objetivos compartidos y si es que usted y la organización son una buena alternativa mutua.
  
- Investigar una organización implica considerar su:
  - Cumplimiento con normas legales
  - Objetivos
  - Estrategias e impacto
  - Capital humano y capacidades financieras
  - Compromiso con la diversidad, equidad e inclusión
  - Monitoreo, aprendizaje y evaluación
  
- Usted debería ser capaz de encontrar la mayor parte de la información necesaria para su debida diligencia en la página web y otros recursos disponibles al público. Debido a que los miembros del equipo de una organización están ocupados entregando servicios, es mejor evitar contactarles directamente a menos que usted esté seriamente interesado en convertirse en un donante importante de la organización.

## ACTIVIDAD: BORRÓN Y CUENTA NUEVA



=(opcional) Criterio avanzado (para aquellos que desean realizar un estudio más profundo)



=Bandera roja. Revise las preguntas de seguimiento para consultar y considerar para su propia reflexión.

### 0. Transparencia general

¿Está la información básica – como la información sobre los programas de la organización, presupuesto, personal y miembros del directorio – disponible para el público?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?
- » ¿Provee información adecuada de contacto, y en caso de ser contactada, la organización comunica su trabajo?
- » ¿Tiene información suficiente para responder preguntas esenciales de debida diligencia?

***Notas:***

---

## 1. Cumplimiento de normas legales

¿Tiene la organización estatus de donataria autorizada?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?
- » ¿Requiere usted que su donación sea deducible de impuestos?

***Notas:***

---

## 2. Objetivos

¿Ha definido la organización claramente sus objetivos principales?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?

***Notas:***



¿Está el trabajo de la organización alineado con las necesidades de los beneficiarios?

SI

NO

***Notas:***

---

### 3. Estrategias

¿Tiene la organización una estrategia o teoría de cambio factible, informada por evidencia?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?
- » ¿Cuánta confianza tiene en su estrategia?

***Notas:***

---

¿Ha involucrado la organización a sus beneficiarios y otras partes interesadas en el diseño de la teoría de cambio?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Qué barreras enfrenta la organización para involucrar a su población objetivo?
- » ¿De qué forma toma en cuenta la organización las perspectivas de su población objetivo?

***Notas:***

---

¿Están los programas y estrategias de la organización alineados con su misión y objetivos?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?

***Notas:***

---

¿Tiene la organización una trayectoria de éxito?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

» ¿Por qué no?

***Notas:***

---

¿La estrategia de la organización toma en cuenta el riesgo tanto externo como interno?

SI

NO

***Notas:***

---

#### **4a. Gobernanza, administración y recursos humanos**

¿Tienen los miembros directivos la experiencia, conocimiento, y habilidades necesarias para hacer su trabajo?

SI

NO

***Notas:***

---

¿Está el personal manejando los programas de manera competente?

SI

NO

***Notas:***

---

¿Ha tenido la organización un liderazgo estable a través de los años?

 SI  NO

***Si no, pregunte:***

» ¿Por qué no?

***Notas:***

---

¿Tiene el directorio la experiencia, conocimiento, y habilidades necesarias para dar a la organización dirección estratégica y supervisión?

 SI  NO

***Notas:***

---

¿Parecen los miembros del directorio o donantes principales estar libres de cualquier conflicto de interés con el trabajo de la organización?

 SI  NO

***Si no, pregunte:***

- » ¿Cómo enfrenta la organización los conflictos?
- » ¿Hay algún conflicto de interés que afecte la concordancia de la organización con sus propios objetivos filantrópicos?

***Notas:***



---

¿Tiene el directorio el conocimiento suficiente respecto de los beneficiarios de la organización y (cuando corresponde) de su representación?

 SI  NO

***Si no, pregunte:***

***Notas:***

- » ¿Qué barreras enfrenta la organización para involucrar a estos actores clave?
- » ¿De qué manera intenta el directorio compensar la falta de esta perspectiva?



¿Están los miembros del personal satisfechos de trabajar en la organización?

 SI  NO

***Notas:***

---

#### 4b. Finanzas

¿Han sido auditadas las finanzas de la organización?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

***Notas:***

- » ¿Tiene la organización un presupuesto de US \$500.000 o más para lo cual la mejor práctica es realizar una auditoría de los estados financieros?
- » Por lo general, ¿es la organización transparente respecto de sus finanzas?

---

¿Son las fuentes de ingresos de la organización (por ejemplo, individuos, empresas, agencias gubernamentales) lo suficientemente diversas?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

***Notas:***

- » ¿Tiene la organización una estrategia factible para diversificar sus fuentes de ingreso?
- » Si la organización tiene pocas fuentes de ingreso, está usted dispuesto a ser una de ellas?

---

¿Son los ingresos de la organización mayores que sus gastos?

   
SI NO

**Si no, pregunte:**

**Notas:**

- » ¿Por qué no?
- » ¿Qué está haciendo la organización para reducir su déficit en los próximos dos a tres años (por ejemplo: actividad para recaudar fondos, generación de ingresos?)
- » ¿Es usted tolerante con la volatilidad financiera en las organizaciones a las que apoya?



¿Mantiene la organización reservas apropiadas de dinero en efectivo (idealmente de 3 a 6 meses)?

   
SI NO

**Notas:**



¿Tiene la organización la habilidad de absorber una donación del tamaño y duración que usted tiene en mente?

   
SI NO

**Notas:**

---

### 5. Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

¿Es el liderazgo de la organización, personal y miembros del directorio, diverso en las dimensiones relevantes para su misión (por ejemplo, raza, origen nacional, discapacidad, identidad de género, u orientación sexual)?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » ¿Por qué no?
- » ¿Cómo afecta/podría afectar esta falta de diversidad en la misión y programas de la organización?
- » ¿Está dispuesto a apoyar una organización que no priorice explícitamente los valores DEI?

***Notas:***

---

¿Tiene la organización procesos establecidos para promover la diversidad en sus programas y su personal, liderazgo o directorio?

SI

NO



***Si no, pregunte:***

- » Se siente cómodo financiando una organización que no tiene una estrategia factible para alcanzar metas DEI?

***Notas:***



¿Tiene la organización procesos conducentes a reclutar, apoyar y retener personal diverso?

SI

NO

**Notas:**

---

### 6. Monitoreo, evaluación y aprendizaje

¿Monitorea la organización claramente la ejecución de sus programas y sus resultados e impacto?

SI

NO

**Notas:**

---

¿Está la organización monitoreando su progreso, incluyendo lo que no funcionó?

SI

NO



**Si no, pregunte:**

- » ¿Por qué no?
- » ¿Está usted cómodo con apoyar un programa que no está monitoreando su progreso?

**Notas:**

---

¿Tiene la organización procesos para aprender de sus fracasos y cuasi fracasos?

  
SI  
NO

***Si no, pregunte:***

***Notas:***

- » ¿Cómo busca la organización mejorar sus programas y funcionamiento en general?
- » ¿Está usted cómodo apoyando una organización que no tiene medidas explícitas de aprendizaje?



¿Responde la organización a retroalimentación obtenida de parte de sus beneficiarios?

  
SI  
NO

***Notas:***



¿Realiza la organización una evaluación de impacto según corresponde a su tamaño y naturaleza?

  
SI  
NO

***Notas:***



CAPÍTULO 9

---

***Involucrando organizaciones y desarrollando relaciones con su liderazgo***

**E**N MUCHAS INSTANCIAS, usted puede realizar la debida diligencia sobre a una organización sin fines de lucro sin comunicarse con el equipo de la organización, usando información de su página web y de terceros. Además, en muchos casos – especialmente con grupos grandes nacionales o internacionales – será suficiente para usted monitorear el trabajo desde la distancia en lugar de involucrarse personalmente con la organización.

Hay, por supuesto, muchas instancias en las que usted considerará que involucrarse personalmente le proveerá de información valiosa, y de hecho es así, cuando su participación puede hacer una contribución más allá de su donación monetaria.

Este capítulo le ayudará a responder tres preguntas:

- ¿Cuándo y cómo debería involucrarme con una organización sin fines de lucro que estoy apoyando o considerando apoyar?
- ¿Cómo debería manejar las relaciones con las organizaciones que apoyo?
- ¿Cómo puedo agregar valor más allá de mi donación en dinero?

## Tres preguntas fundamentales sobre la participación del donante

Aquí hay tres preguntas fundamentales que pueden orientar su participación en una organización sin fines de lucro:

1. **¿Ayudará mi participación a que la organización tenga éxito en su misión?** Si la respuesta es sí, entonces la cantidad de dinero de su (potencial) donación es irrelevante. Sólo asegúrese de que

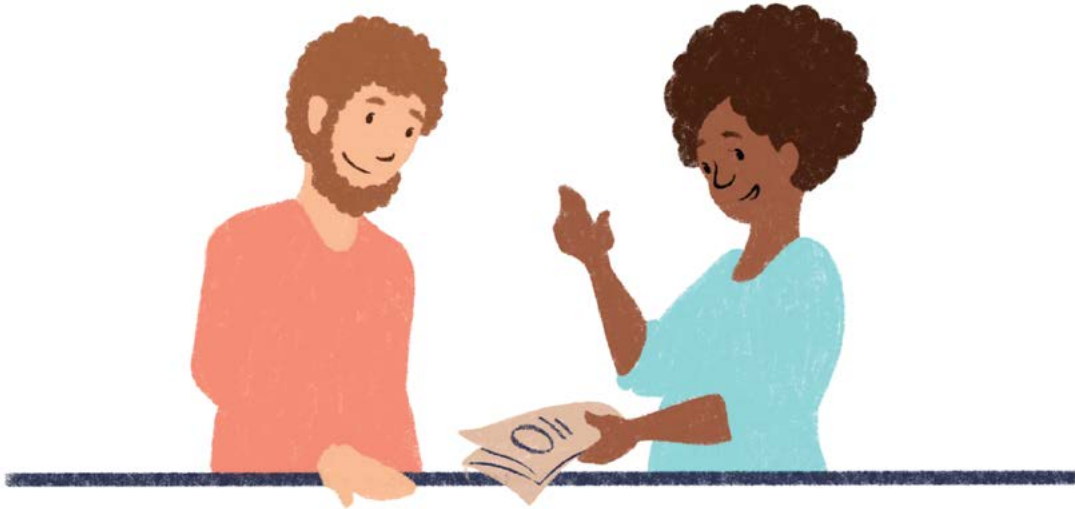


la organización realmente desea su ayuda y tiene la capacidad de beneficiarse de ella.

2. **¿Proveerá mi participación información importante para mi debida diligencia antes de realizar una donación, o para monitorear y aprender sobre el desempeño actual de la organización y así decidir sobre futuras donaciones?** Si la respuesta es sí, la naturaleza de su participación y su carga para el personal de la organización debiese ser calibrada según el tamaño de su donación, combinando el monto total y la proporción respecto del presupuesto anual de la organización.
3. **¿Mi participación será gratificante personalmente, ya sea para mi aprendizaje, mis intereses, etc.?** Uno debería tener una presunción en contra de este punto como una razón para involucrarse, independiente de las primeras dos razones. Pero en el caso de una donación de tamaño considerable, quizás esto es suficiente, mientras no imponga una carga demasiado grande para la organización

Vale la pena enfatizar que el contacto personal con el equipo de trabajo de una organización debería comenzar por ser considerado con sus responsabilidades y debería incluir escucharlos respetuosamente, algo que debiera darse por hecho. Después de todo, es probable que ellos tengan más conocimiento que usted respecto de sus estrategias y necesidades para lograr su misión. Las interacciones exitosas con la organización construyen confianza y respeto mutuo, con ambas partes siendo beneficiadas por esta participación.

## ¿Cuándo debería contactar a una organización para pedir más información?



Para muchas donaciones, una investigación exhaustiva en internet debería darle la confianza suficiente respecto del liderazgo de la organización, su estrategia e implementación. En este caso, no hay necesidad de solicitar reuniones con un líder de la organización antes de realizar una donación.

No obstante, su debida diligencia online podría dejarle con preguntas sin resolver ¿Debería entonces contactar a la organización, solicitar documentos adicionales, realizar visitas a las instalaciones, o entrevistar a miembros relevantes del personal o amigos? Algunos factores para considerar:

- **La importancia de las preguntas sin respuesta:** Considere si es que estas preguntas sin respuesta son relevantes para su decisión de hacer una donación.
- **El tamaño de su potencial donación, tanto en términos absolutos como respecto del presupuesto de la organización:** Recomendamos que contacte a la organización solo si está considerando seriamente realizar una donación importante o una donación que cubrirá una

porción significativa del presupuesto de la organización. A pesar de que el monto real pueda variar, una donación de seis o siete dígitos, aun si cubre una pequeña fracción del presupuesto de una gran organización multinacional, probablemente justificaría un contacto personal, con el debido reconocimiento de otras demandas de tiempo que tiene el equipo personal (Ver **Capítulo 8: Debida diligencia**, para más información sobre contactar a la organización durante el proceso de investigación).

- **Su potencial disposición a donar:** Si usted se contacta con una organización, su contacto podría ser interpretado como una señal de una donación inminente. Sugerimos que no contacte a la organización a menos que esté preparado para hacer la donación en el caso que la organización apruebe su proceso de debida diligencia.

Si usted ya está financiando una organización y está interesado en involucrarse en su trabajo, puede explorar las oportunidades para contribuir con su tiempo o talentos a través de oportunidades de voluntariado (ver sección más adelante).

**Pregunta: ¿Debería tener un acercamiento distinto a organizaciones pequeñas, comunitarias, especialmente aquellas involucradas en movimientos de bases populares?**

Respuesta: El acercamiento básico es el mismo, pero es aún más importante ser respetuoso de la autonomía y tiempo limitado de la organización. Más allá de esto, algunos donantes – especialmente aquellos que financian movimientos de justicia social – pueden estar comprometidos con un enfoque más discreto, que intencionalmente delega de manera considerable la responsabilidad de la toma de decisiones a los grupos de base.

**Pregunta: En mi calidad de donante, ¿debería buscar tener influencia en el trabajo de la organización?**

Respuesta: Cualquier organización sin fines de lucro que considere para su apoyo tendrá una estructura formal de gobernanza. En general, a menos que usted sea parte del directorio o junta directiva o bien haya sido consultado para una asesoría, no es apropiado intentar influir en el trabajo de una organización.

Si el liderazgo de la organización busca su consejo, usted puede ofrecerlo con toda libertad, teniendo conciencia de que ellos podrían querer agradar a los donantes para mantener su apoyo. Desarrollar una relación honesta que sea mutuamente beneficiosa requiere escuchar con atención, respetando la *expertise*, ideas, estrategias y necesidades de la organización.

### Involucrándose con las organizaciones sin fines de lucro – ***Lucía Montero y Raúl Benavides***

Lucía Montero y su esposo Raúl Benavides son dos filántropos peruanos que le dan una gran importancia al involucramiento con las causas que apoyan. “Los problemas de fondo no se solucionan sólo con un cheque, se solucionan con involucramiento”, dice Raúl. Lucía añade que “cuando se hace filantropía, lo que buscas es un cambio sistémico, algo que realmente vaya al siguiente nivel. Entonces a la hora de involucrarte te aseguras que eso está sucediendo. Das tu granito de arena que es tu tiempo. Lo más valioso que tenemos todos”.

Lucía y Raúl provienen ambos de familias de filántropos. En los dos casos, sus padres participaron activamente en la creación de prestigiosas universidades de Perú: la Cayetano Heredia y la Universidad del Pacífico. Lo hicieron con apoyo económico, pero también involucrándose activamente en su creación y orientación. Esto fue una lección de vida para ambos y marcó su forma de hacer filantropía y su pasión por la educación. Sin embargo, a diferencia de los padres, el énfasis lo pusieron en la educación primaria, secundaria y técnica vocacional. “Era importante ir al inicio. El niño que no tiene una buena formación académica de entrada tendrá dificultades para ser un buen profesional o técnico de primer nivel”.

Raúl conoció desde la infancia los lugares remotos y pobres del país junto a su padre que se dedicaba a la minería. Raúl es fundador y presidente del directorio de una prestigiosa escuela de formación técnica profesional, el Instituto Cetemin, una organización sin fines de lucro que ofrece carreras técnicas de 8 meses, para formar mandos medios en diversas áreas de la minería, en una modalidad de internado. “Este sistema permite entregar una formación que no solamente es sistémica, sino que también desarrolla las habilidades blandas. Y en muchos casos hemos tenido que llevar estas escuelas a las minas y poder desarrollar en las comunidades habilidades para poder acceder a esos puestos de trabajo”.

Lucía, por su parte, cerca del año 2010 se vinculó a Enseña Perú, institución que integra la red internacional Teach for All, que lleva a profesionales de diversas áreas a enseñar en una escuela pública durante dos años, para de esa manera conectarse con directores y docentes y aportar a mejorar la calidad de la educación en el país. Lucía empezó trabajando como voluntaria en temas de desarrollo institucional, estrategia y recaudación de fondos. Más adelante entró al directorio y posteriormente lo presidió. Conocer de primera mano el impacto que logra la organización le llevó a aportar también recursos económicos.

“Raúl y yo decidimos apoyarlos también en la parte económica porque nos dábamos cuenta de que hacía una diferencia en la vida de los profesionales que participaban en el programa de Enseña Perú, así como en los chicos que recibían ese tipo de educación

y también en los profesores de los colegios a los que asistían. Entonces esto nos ha mantenido apoyando a Enseña Perú no solamente con nuestro dinero, sino que también con nuestro tiempo”.

*Fuente: Entrevista a Lucía Montero y Raúl Benavides, octubre de 2021.*

## **Agregando valor más allá de la donación: voluntariado, incluyendo servicio en el directorio**

### **Pregunta: ¿Cómo puedo contribuir con mi tiempo y talentos, además de dinero, a la organización?**

Respuesta: Los donantes a veces pueden agregar valor más allá de sus donaciones al entregar su tiempo y experticia a una organización. Al mismo tiempo, pueden encontrar satisfacción en una participación personal que se conecte con sus pasiones filantrópicas y profundice su entendimiento de sus áreas de foco. Mientras su objetivo principal sea ayudar a la organización a cumplir su propia misión y prioridades, la experiencia puede ser mutuamente beneficiosa.

Algún tipo de ayuda es el tipo de ayuda de la cual se trata ayudar,

Y algún tipo de ayuda es el tipo de ayuda

Que nadie necesita

- Marlo Thomas, Helping

Free to Be You and Me (Marlo Thomas, et al.) Texto por Shel Silverstein

## Voluntariado



**Pregunta: ¿Cómo puedo enterarme de oportunidades de voluntariado con una organización sin fines de lucro?**

Respuesta: Algunas organizaciones necesitan voluntarios que aporten en distintas formas, desde servir comida en un comedor comunitario a participar en el directorio.

Las organizaciones sin fines de lucro pueden publicar información sobre puestos para voluntarios en su página web. Usted también puede contactarse con el equipo de una organización o a través del canal de contacto para información general. Una organización que cuenta con muchos voluntarios es posible que tenga un coordinador de voluntariado.

Es posible que pueda ser voluntario en espacios donde pueda contribuir con su experticia particular y conexiones. Por ejemplo, podría aprovechar sus redes para levantar fondos para una organización en la que usted cree firmemente, organizar eventos para recaudar fondos, o hablar públicamente en eventos para promover la organización.

Al considerar oportunidades de voluntariado, reflexione sobre las mejores formas en que puede contribuir a una organización. Sea considerado del tiempo del equipo cuando busque oportunidades de voluntariado.

### Conectando y apoyando el fortalecimiento de las organizaciones sin fines de lucro – *Ana María Bitar*

Ana María Bitar ha combinado su trabajo directo en organizaciones con la filantropía. Ha sido una donante involucrada con su tiempo, talento y dinero en causas que le apasionan y una constante generadora de puentes y confianza para que otros donantes aporten a las causas que apoya. Se formó en economía y filosofía en la Universidad de Duke e hizo un MBA en Columbia. Antes de regresar a Perú, se involucró en Miami con la Fundación Manos del Sur, una organización creada en 1999 por profesionales latinoamericanos para movilizar recursos y apoyar proyectos para mejorar la vida de niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad en la región.

Sembrando Juntos, una organización orientada a la educación inicial, fue la primera que Manos del Sur financió en el Perú y a la que Ana María ha continuado apoyando de diferentes maneras: como gerente, miembro del directorio, con recursos propios, y promoviendo procesos para profesionalizarla, hacerla más efectiva y escalar su impacto. Parte de la profesionalización de Sembrando Juntos lo hizo Ana María de la mano de Help Perú, un grupo de banqueros peruanos y otros profesionales de Nueva York comprometidos con su país, que apoyan organizaciones efectivas con recursos financieros y orientaciones para el fortalecimiento institucional.

Junto a su trabajo con Sembrando Juntos, Ana María ha estado también involucrada con Enseña Perú. Se inició como gerente de desarrollo y marca en el tema de *fundraising*, posteriormente integró el consejo consultivo y más adelante pasó a formar parte del directorio, del cual todavía es parte.

“El rol de las organizaciones sin fines de lucro efectivas es crucial para el crecimiento de nuestros países”, dice Ana María. Para lograr ese tipo de organizaciones considera que su papel como filántropa no se limita a la entrega de recursos, sino que es importante apoyar su fortalecimiento, como lo ha hecho con Sembrando Juntos, y articularlas con diferentes actores para que las apoyen, especialmente con las empresas.

“Cuando las empresas ven que la plata se va donde se tiene que ir, cuando ven que hay alguien detrás de confianza, van a apoyar. Si algo podía dar algo era confianza; yo estoy poniendo mi dinero y esa filantropía personal contribuye a la transparencia y confianza (...) pero además es necesario mostrar que el dinero va a tener un retorno social y que están invirtiendo en organizaciones donde hay un modelo de sostenibilidad, institucionalidad y de creación de valor a largo plazo”.

*Fuente:* Entrevista con Ana María Bitar, octubre de 2021.



## Participar en el directorio



### **Pregunta: ¿Cuáles son los roles y responsabilidades del directorio o junta directiva en una organización sin fines de lucro?**

Respuesta: El directorio o junta directiva de una organización sin fines de lucro tiene un rol fundamental en su gobernanza y en el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias como una organización pública de la sociedad civil. La meta del directorio es asegurar que la organización sin fines de lucro logre su misión social manteniendo al mismo tiempo una buena salud organizacional y altos estándares éticos, y que cumpla con las leyes en sus operaciones. Un directorio generalmente supervisa el presupuesto y las finanzas de una organización, además del cumplimiento de normas legales, y planificación estratégica. La asignación de responsabilidades de gobernanza entre el directorio y el director ejecutivo varía de una organización a otra y puede depender de las leyes del país o estado al que esté circunscrita como también de sus estatutos.

Los miembros del directorio tienen el deber de cuidado, lealtad y obediencia<sup>77</sup> a sus organizaciones. Servir en el directorio a menudo implica una preparación significativa para las reuniones y el trabajo en comisiones, en las cuales los miembros revisan asuntos legales, financieros, estratégicos y de inversión. Los miembros del directorio de una

organización sin fines de lucro por lo general no reciben compensación económica y, de hecho, a menudo se espera que realicen contribuciones personales y ayuden a recaudar fondos de parte de otros.

Además de los talentos individuales que los miembros del directorio traen a una organización, deben ser buenos colaboradores entre sí y con los miembros de alto rango del personal, y deberían tener una orientación hacia el consenso.

*La Guía de Gobernanza Efectiva para Fundaciones y Corporaciones sin fines de lucro*, desarrollada por Steffen Bethmann, Constanza Meneses y Magdalena Aninat, del CEFIS UAI, propone cuatro pilares para desarrollar un sistema de gobernanza que movilice a la organización a maximizar su impacto. Incluye una serie de recomendaciones para la composición y roles de los directores de organizaciones sin fines de lucro y también para fundaciones familiares, empresariales e independientes.<sup>78</sup>

**Pregunta: ¿Por qué debería unirme a un directorio?**

Respuesta: La razón principal para servir en un directorio es la creencia compartida entre usted y la organización de que usted puede agregar valor a través de los roles mencionados más arriba, roles que requieren de buen juicio y habilidades para resolver problemas de forma colaborativa y de experticia y redes para recaudar fondos.

Participar en el directorio no es el mecanismo apropiado para cuidar sus contribuciones financieras específicas a una organización.

**Pregunta: ¿Qué debería considerar antes de unirme a un directorio?**

Respuesta: Conozca lo que la organización espera de sus directores, por ejemplo, ¿cuántas reuniones sostienen y de qué duración?, ¿cuál es el

periodo de duración del cargo y cómo es el proceso de renovación?, ¿cuáles son las normas respecto de la preparación y asistencia, y qué se espera de los directores entre una reunión y otra, ya sea en comisiones u otra instancia? ¿Se espera que done dinero a la organización y si es así, a qué nivel? Algunas organizaciones tienen descripciones escritas de los deberes de los miembros del directorio.

Además, intente entender qué desea la organización de usted en particular ¿Es su experticia profesional, por ejemplo, como abogado, contador, o inversionista? ¿o quizás es debido a su capacidad de donar a un alto nivel y su acceso a otros donantes? Piense si es que se siente cómodo teniendo esos roles.

Considere además qué es lo que usted quiere lograr a través de esta experiencia ¿Espera aumentar el impacto de la organización o su conocimiento sobre su área de trabajo? ¿Espera tener acceso a algún otro miembro del directorio o beneficiarse del prestigio de su afiliación con la organización o ampliar redes?

A medida que considera unirse al directorio, asegúrese que tanto sus expectativas como las de la organización estén alineadas. Además, considere una estrategia de salida en caso de que las cosas no funcionen.

**Pregunta: ¿Cómo puedo unirme a un directorio?**

Respuesta: Decidir si unirse a un directorio o no requiere el mismo grado de debida diligencia que realizaría antes de hacer una donación significativa a la organización. Si está interesado en una organización, pero no ha sido invitado a unirse a su directorio, quizás pueda buscar a integrantes actuales de manera directa o a través de conocidos en común.

### Encontrando el nivel correcto de participación con organizaciones sin fines de lucro – *Paul e Iris Brest*

Hemos contribuido a muchas organizaciones diferentes a través de los años, estando nuestra participación bastante alineada con las tres preguntas mencionadas al comienzo de esta sección. Donamos regularmente a algunas organizaciones de Estados Unidos, como Planned Parenthood, sin ningún tipo de participación personal. Estas organizaciones están alineadas con nuestros objetivos y valores y tenemos confianza en su liderazgo e impacto, basado en información de terceros. Aunque a veces nos contactan – con la intención, no tan oculta, de pedirnos que aumentemos nuestro compromiso – no tenemos necesidad de involucrarnos con ellos sino es para hacer una debida diligencia o para darles algún tipo de asistencia que no pueden obtener en otro lugar.

Por otra parte, hemos estado altamente involucrados con algunas organizaciones donde necesitábamos información de primera fuente para nuestra debida diligencia o porque pensábamos que podíamos ser de ayuda. Por ejemplo, fuimos patrocinadores tempranos de la Fundación Classics for Kids, que provee instrumentos de cuerda para niños que viven en comunidades desfavorecidas. La organización no tenía una trayectoria aún, y nos involucramos con su fundador para aprender sobre sus estrategias, presupuesto y operaciones en detalle, y para ofrecer consejo en algunos de estos temas. Además, Paul fue miembro fundador de la Climate Policy Initiative, donde ha contribuido a la gobernanza de una organización multifacética con un presupuesto grande y complejo.

Hemos participado en directorios de organizaciones – grandes y pequeñas, locales y nacionales – cuando hemos considerado que esto contribuye a su impacto al ayudarles en aspectos de gobernanza, recaudación de fondos y, en varias ocasiones, tensas transiciones de liderazgo. Sin embargo, Paul renunció al directorio de una prestigiosa universidad después de un período; a pesar de que ganó una fascinante perspectiva de la investigación de vanguardia de los docentes, la universidad no necesitaba la expertise que él podía aportar a la organización.

Con algunas excepciones, nuestra participación con organizaciones sin fines de lucro ha sido profundamente gratificante a nivel personal – y muy divertida – porque creemos que estábamos haciendo aportes reales al impacto de las organizaciones. Pero también hemos recibido tremenda satisfacción del trabajo de organizaciones en que nuestra única participación fue firmar un cheque, sabiendo que cada dólar contribuye progresivamente a su impacto en asuntos que nos importan profundamente.

*Fuente:* Guide to Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.

## ACTIVIDAD: REFLEXIONE SOBRE SU TIEMPO Y TALENTOS

### Voluntariado

Si usted piensa que le gustaría dar de su tiempo a una organización en particular, hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Está la organización aceptando voluntarios? ¿Qué responsabilidades tienen los voluntarios?
2. ¿Tengo las habilidades, *expertise*, o conexiones para ser de ayuda a la organización?
3. ¿Cuál es el compromiso en términos de tiempo, por parte de los voluntarios de la organización, y tengo la capacidad de dedicar el tiempo necesario?

### Participar en el directorio

Los miembros del directorio deben aportar una variedad de habilidades y *expertise*, a menudo basado en sus experiencias y trabajo profesional, para apoyar las funciones generales del directorio o junta directiva. La diferencia que usted pueda marcar en la organización dependerá de las necesidades de la organización.

Si está interesado en servir en el directorio, hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Tengo el tiempo suficiente para servir en un directorio?
2. ¿Estoy dispuesto y soy capaz de cumplir las expectativas de recaudación de fondos?
3. ¿Qué habilidades y *expertise* puedo ofrecer al directorio de la organización?

Para más recursos sobre servicio en directorios, vea BoardSource and the Balance. <sup>79</sup>

## *Desarrollando relaciones con la organización (conclusiones)*

- Si ha realizado una investigación detallada de la organización y se siente confiado de que usará su donación sabiamente, podría no ser necesario contactar personalmente a la organización antes de hacer la donación.
- Si piensa que puede agregar valor más allá de su donación o quisiera estar más involucrado en su área de foco, considere ser voluntario de la organización, incluyendo participar en el directorio.

### El rol del donante – *Kathy Kwan*

El viaje del donante puede ser varias cosas a la vez para un donante individual: gratificante, aleccionador, solitario, estimulante, y exasperante. Habiendo financiado a más de 60 organizaciones durante los últimos 14 años, he hallado que cada experiencia ha sido única. Casi siempre, me emociona ver cómo mis donatarios impactan positivamente a sus beneficiarios y estoy asombrada por su dedicación personal y compromiso de hacer el mundo un mejor lugar. Habiendo dicho esto, he descubierto que mi satisfacción personal descansa en mi habilidad de establecer una efectiva relación donante-beneficiario. Algunas “reglas de oro” que han funcionado en mi caso:

- **Tengo un número específico de responsabilidades personales.** Es mi rol – como donante – tener un enfoque claro respecto de qué quiero lograr con mi filantropía. En esta capacidad, es mi trabajo encontrar y asociarme con organizaciones que se alinean con mis objetivos. Para tener éxito, necesito asegurar que mis socios están siendo dirigidos por líderes fuertes, son financieramente responsables, y están comprometidos a cumplir nuestras metas compartidas.
- **Aspiro a ser transparente y honesta respecto de mis motivaciones.** Soy humana y si me involucro en algo, estoy comprometida personalmente, y seamos honestos, quiero obtener algo de esta relación, sea esto querer “ayudar”, ser parte de algo más grande que yo, derecho de presumir, un galvano, un sentido de satisfacción personal, o lo que sea. Es mi dinero y quiero ver que algo resulte de él.
- **Los éxitos y fracasos están finalmente en las manos del receptor.** Las organizaciones que apoyo son los diseñadores y ejecutores principales de sus estrategias. Como patrocinadora, debo respetarlas y ceder diariamente la administración y la toma de decisiones a los líderes de estas organizaciones, incluso y especialmente en lo concerniente a mis donaciones.
- **Soy parte de un ensamble. No soy la solista.** Generalmente, soy una de varias partes interesadas. Cada uno de nosotros aporta una perspectiva sutil y personal, y el beneficiario necesita equilibrar nuestras fortalezas, prioridades y agendas que compiten entre sí.
- **El dinero no compra influencias automáticamente.** Más allá de ser una patrocinadora, un donante puede tener un sinnúmero de roles influyentes y valiosos: catalizador, generadora de ideas, asesora de confianza, conector, valorado miembro del directorio. Estos roles son ganados, no se dan por sentado. Toma tiempo para ambos, la organización sin fines de lucro y el patrocinador para construir un vínculo, confianza y credibilidad.

Nadie es perfecto, y cada cierto tiempo, las cosas se vuelven caóticas: me involucro demasiado emocionalmente, una sugerencia es ignorada, puede que me sienta menospreciada o que mi contribución no es reconocida de forma significativa. En esos momentos, he tenido que aprender a limpiar mis heridas, tranquilizarme, y evaluar

objetivamente la situación. Me pregunto, “¿Cuánto de todo esto se trata de mí y mis expectativas?, ¿Podríamos haber evitado esta situación?, ¿Cuál es el contexto y cuáles son aspectos externos y prioridades en competencia?”.

Me siento inspirada y humilde por mi “viaje” filantrópico. Soy una adicta a la sensación de satisfacción que tengo seis meses, un año o incluso dos años después, cuando veo los programas que he financiado dar fruto y a mis beneficiarios crecer y evolucionar. Y eso es lo que me hace regresar a la filantropía año tras año.

*Fuente:* Guide to Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.





*CAPÍTULO 10*

---

***Haciendo donaciones***

**U**NA VEZ QUE HAYA DESARROLLADO CONFIANZA en una organización en su área de foco, es bueno considerar cómo apoyarla mejor. Este capítulo entrega un panorama de los aspectos básicos para hacer donaciones y responde estas preguntas frecuentes:

- ¿Cuáles son los diferentes tipos de donaciones que puedo hacer?
- ¿Cuándo debería hacer donaciones sin restricciones para una organización? ¿Cuándo debería hacer donaciones restringidas a proyectos o programas particulares?
- ¿Por qué es importante pagar costos indirectos (de operación)?
- ¿Qué tamaño de donaciones debería hacer y bajo qué circunstancias?
- ¿Cómo puedo administrar y monitorear mis donaciones?
- ¿Por cuánto tiempo deberían extenderse mis donaciones?

Aunque no hay distinción técnica entre una “donación” y una “subvención”, el primer término es a menudo usado para describir donaciones sin restricciones de individuos que generalmente no tienen requisitos de informes y el último para describir donaciones de fundaciones que a menudo incluyen requerimientos de informes posteriores. Usamos el término “donación” para ambos.



## Desarrollando relaciones con la organización (conclusiones)

Las donaciones se ubican en dos categorías principales: apoyo operativo general no sujeto a restricciones para la organización general, y fondos restringidos que están especificados para programas o proyectos determinados.

### **Pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre una donación de apoyo operativo general y una de apoyo para proyectos?**

Respuesta: Los apoyos operativos, también conocido como financiamiento base o sin restricciones, permiten que la organización use los fondos para cualquiera de sus programas y operaciones, a discreción de su administración.

Los fondos restringidos, en cambio, están destinados a un propósito específico dentro de una organización, por ejemplo, la compra de una pieza particular de equipamiento médico para una clínica de salud o el desarrollo de un programa de capacitación de voluntarios.

Una donación restringida al programa autodefinido de una organización tiene las características esenciales de un apoyo operativo. Por ejemplo,

**Filantropía orientada hacia el impacto:** Las organizaciones sin fines de lucro necesitan donantes dispuestos a hacer inversiones flexibles y plurianuales que permiten a los líderes de organizaciones flexibilizar su gestión y su capacidad para la mejora continua.

Permanecemos con organizaciones, programas, o donaciones por un tiempo lo suficientemente largo para determinar de manera realista si es que pueden lograr la meta fijada. Debemos ser pacientes. Los cambios reales toman bastante tiempo.

una donación de apoyo operativo a una universidad podría ser usada para cualquiera de las escuelas o programas de la institución; una donación sin restricciones a la Escuela de Ingeniería de la universidad puede ser usada únicamente para cualquiera de los propósitos de dicha escuela. En ambos casos, es la administración, más bien que el donante, quien decide respecto de sus prioridades de financiamiento. En contraste, una donación a la universidad para apoyar la investigación de la enfermedad de Alzheimer sería restringida específicamente a ese proyecto.

**Pregunta: ¿Qué dicen los líderes en la comunidad filantrópica respecto de estas formas de apoyo?**

Respuesta: La mayoría de las organizaciones filantrópicas y expertos del sector favorecen con fuerza los apoyos operativos plurianuales porque dan a las organizaciones beneficiarias autonomía y flexibilidad en la asignación de fondos para cumplir su misión de la mejor manera. Los apoyos operativos plurianuales de largo plazo les otorgan la estabilidad financiera para respaldar su trabajo programático.

## OPINIONES EXPERTAS

- **Sector Independiente** – una coalición de organizaciones sin fines de lucro, fundaciones y programas de donaciones corporativas – “apelan a los donantes a proveer apoyo para operaciones generales por sobre el apoyo a proyectos, siempre que sea apropiado, factible y las metas de la fundación y la organización sin fines de lucro estén cercanamente alineadas”.<sup>80</sup>
- **Donantes para Organizaciones Efectivas**, una red global de más de 7.000 donantes respalda los apoyos operativos como un medio de apoyar una salud organizacional más fuerte, permitiendo a las organizaciones sin fines de lucro “dirigir sus gastos donde se necesita y enfocarse en ejecutar programas eficaces”.<sup>81</sup>

- **Centro para Filantropía Efectiva**, este centro de investigación enfocada en producir datos para apoyar a donantes orientados a los resultados encontró que “organizaciones beneficiarias que reciben donaciones de apoyo para operaciones generales que sean considerables y de largo plazo, percibían que estos donantes lograban un mayor impacto en su organización que organizaciones beneficiarias que recibieron otro tipo de donaciones”.<sup>82</sup>
- **La iniciativa de Filantropía Orientada hacia el Impacto** (IDP, por su nombre en inglés), liderada por la Fundación Raikes, incentiva a sus donantes a “proveer financiamiento flexible y plurianual” como una buena práctica.
- En su libro **Money Well Spent**, Paul Brest, expresidente de la Fundación William y Flora Hewlett, y Hal Harvey, director ejecutivo de Energy Innovation, llamaron al apoyo sin restricciones “la vida de una organización sin fines de lucro” y señalan que “la habilidad de una organización para innovar y su integridad dependen de tener control sobre una parte considerable de su presupuesto”.<sup>83</sup>
- Phil Buchanan, en su libro **Giving Done Right**, dice “para aquellas organizaciones con metas y estrategias que se superponen significativamente con las suyas, provea el financiamiento significativo sin restricciones y de largo plazo que es más provechoso para los beneficiarios”. Los apoyos generales operativos ayudan a las organizaciones a “obtener lo que necesitan para ser efectivos”.<sup>84</sup>
- En un estudio desarrollado por Synergos y encomendado por la Fundación Citi el año 2020 se destaca como una de sus principales conclusiones la importancia de combinar el Financiamiento Operativo General (FOG) y el apoyo con recursos destinados al Desarrollo de Competencias Instituciones (DCI) o fortalecimiento de las capacidades institucionales. “El FOG de largo plazo, junto a recursos para DCI, puede ser una referencia para que las organizaciones sin fines lucrativos puedan alcanzar resultados sostenibles”.<sup>85</sup>

## PRÁCTICAS DE LA FUNDACIÓN

- Durante su historia de cincuenta años, la mayoría de las donaciones de la **Fundación William y Flora Hewlett** han sido sin restricciones. La fundación explica en sus Principios Orientadores que está comprometida a “proveer apoyo para gastos operativos de largo plazo para establecer instituciones en los ámbitos en los que trabajamos”.<sup>86</sup>
- La **Fundación Ford** y la **Fundación Edna McConnell Clark (EMCF)** han aceptado hecho suyos los aportes plurianuales sin restricciones.<sup>87</sup> Al evaluar el programa BUILD, la Fundación Ford encontró que los apoyos generales operativos a cinco años permiten a las organizaciones responder mejor a sus beneficiarios, fortalecer sus capacidades en una línea de tiempo que tiene sentido en relación a su índice de crecimiento, y también tomar riesgos para catalizar cambio.<sup>88</sup> EMCF también observó que las organizaciones sin fines de lucro tuvieron dificultades para obtener apoyo básico de operaciones y por lo tanto adoptaron las subvenciones plurianuales como uno de sus principios centrales.<sup>89</sup>
- El **Instituto Whitman** observa que las donaciones de apoyo general operativo ponen su confianza en la organización para determinar el mejor y más efectivo uso de recursos.<sup>90</sup>

**Médecins Sans Frontières** (Médicos sin Fronteras), una organización médica sin fines de lucro de carácter humanitaria e internacional acepta sólo donaciones sin restricciones, explicando que esta práctica les permite “asignar nuestros recursos de manera más eficiente y donde las necesidades son mayores”.<sup>91</sup> Muchas otras organizaciones sin fines de lucro quisieran seguir su ejemplo, pero temen perder el apoyo de sus donantes.

**Pregunta: ¿Cuándo debería donar para apoyo general operativo y cuándo debería dar apoyo restringido?**

Respuesta: Las donaciones generales operativas son ideales cuando sus objetivos filantrópicos están alineados con la misión general de la organización y ésta tiene una probada trayectoria de efectividad. Si usted tiene dudas importantes respecto de si la organización utilizará sus donaciones sin restricciones de manera efectiva, probablemente no debería estar haciendo ningún tipo de donación.

Por otra parte, si usted y la organización están mutuamente interesados en un proyecto específico, una donación designada para ese proyecto puede ser apropiada.

**Pregunta: ¿Hay alguna forma de apoyo que genere mayor impacto que otra?**

Respuesta. Por lo general no. Si bien una pequeña donación general operativa parece ser sólo una gota en un balde, considere que cada gota probablemente contribuya de manera proporcional a los resultados de la organización. Son pocas las organizaciones sin fines de lucro que agotan el total de su capacidad para brindar sus servicios de forma eficiente. Así que, si un dólar permite que la organización anti- malaria provea mosquiteros a las familias africanas, entonces cada dólar adicional provee un mosquitero para otra familia. Tal como usted no consideraría necesario monitorear el uso específico de su inversión financiera en una empresa con fines de lucro, en el caso de una organización sin fines de lucro es la misma situación.

Dicho esto, puede haber instancias en que una organización le solicite financiar una necesidad específica, y usted puede tener impacto a través de una donación orientada a un proyecto.

**Pregunta: ¿Hay alguna forma de apoyo que me permita desarrollar confianza en la organización?**

Respuesta: No. La mejor forma de determinar si una organización merece su apoyo es observar de manera no invasiva a su directorio y director ejecutivo y comprender cómo lleva a cabo su misión. Puede hacer esto a través de materiales disponibles públicamente, tales como informes anuales o – si su donación es lo suficientemente grande – a través de conversaciones directas con líderes de alto rango.

**Pregunta: Si pienso que una organización debiera desarrollar nuevas áreas de trabajo, ¿debería ofrecer financiamiento en estas áreas?**

Respuesta: Si la idea y solicitud de financiamiento se originan dentro del liderazgo de alto rango de la organización, puede estar bastante seguro de que ofrecer su apoyo financiero será útil para la organización y sus beneficiarios. Si a usted se le ocurre la idea, sin embargo, asegúrese que no está induciendo una ampliación inesperada de la misión que podría suponer un desvío para la organización y alejarla de su eficacia general.

Una buena pregunta de prueba es si, teniendo fondos adicionales sin restricciones, la organización comenzaría a explorar su idea o usaría los fondos para otra cosa.

En cualquier caso, si usted y la organización concuerdan en asumir un nuevo proyecto, el tamaño y la duración de su compromiso debería ser proporcional a este.



**Pregunta: ¿Puedo hacer una donación a una organización sin fines de lucro que esté designada al *lobbying*?**

Respuesta: El *lobbying* es una actividad específica en la tarea de incidencia en políticas públicas que está regulado en varios países (sobre la regulación del tema de activismo, incidencia en políticas públicas y *lobby*, le sugerimos ver el **Capítulo 4 Vehículos filantrópicos**). Sin embargo, es mejor dejar que la organización decida qué herramientas usar y las acciones a seguir, que estén en el marco de la ley.

**Pregunta: ¿Dónde encaja el apoyo para construcción de capacidades en estas categorías?**

Respuesta: el apoyo para la construcción de capacidades o fortalecimiento institucional es una forma de apoyo de proyectos que permite que una organización haga su trabajo de manera más eficaz. Puede incluir apoyo para tareas como planificación estratégica, reclutamiento para el directorio, desarrollo del personal, y recaudación de fondos.

**Filantropía orientada hacia el impacto:** Financiamos esfuerzos para recolectar, analizar y construir capacidades dentro de organizaciones sin fines de lucro para el uso de datos relevantes, para que así tengan una base para entender lo que funciona y lo no está funcionando.

A veces una donación para construcción de capacidades puede dar al director ejecutivo la flexibilidad para suplir necesidades esenciales que otros donantes pueden considerar con escepticismo. Sin embargo, las organizaciones muchas veces preferirían tener apoyo sin restricciones y la autonomía de decidir cómo utilizar fondos entre construcción de capacidades y otras necesidades. Usted podría consultar a una organización sin fines de lucro si es que preferirían un apoyo general operativo o una donación con restricciones destinado a construcción de capacidades, o para cualquier otro tipo de proyecto.

**Pregunta: ¿Qué hay de las donaciones para fondos patrimoniales (o *endowments*)?**

Respuesta: Las organizaciones que reciben donaciones para sus fondos patrimoniales conservan el monto principal (su donación) intacto y usan el retorno de la inversión financiera para desarrollar programas o actividades sociales. Las donaciones destinadas a fondos patrimoniales reflejan la creencia del donante de que la institución se mantendrá fuerte por muchas décadas, si no siglos, en el futuro. Por ello, también ayuda a asegurar esa solidez y proyección en el tiempo.

Para protegerse frente a mercados volátiles, muchas instituciones destinan cada año a programas sociales un 5 por ciento o menos de su fondo patrimonial. Por esta razón, aunque una donación al fondo patrimonial apoya a una organización en el largo plazo, representa sólo una pequeña fracción de las donaciones realizadas anualmente por la fundación.

Si un fondo patrimonial ya existe dentro de una organización -por ejemplo, para becas – considere agregar su donación a este fondo, en lugar de crear uno nuevo con costos administrativos adicionales.

**Pregunta: ¿Debería preocuparme si soy el donante principal de una organización sin fines de lucro?**

Respuesta: Sí. Como sugerimos en el **Capítulo 8: Debida diligencia**, es saludable para una organización tener diversas fuentes de ingresos.

### ***Grant Lab de GIFE: fomentando una cultura de donaciones***

El Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE), creó una plataforma para producir y compartir conocimiento entre sus miembros sobre *grantmaking* o donaciones a organizaciones sin fines de lucro. En Brasil, al igual que en otros países de la región, las fundaciones tienden a crear sus propios programas y dan poco peso a las donaciones.

Grant Lab busca contribuir a generar una “inversión social más donante en el Brasil”. Para esto, la plataforma facilita el acceso a recursos y contenidos sobre el valor de las donaciones y a reflexiones, directrices y aprendizajes sobre el tema para de esa manera ampliar la cultura de la donación con estrategias efectivas.

*Fuente:* GIFE Brasil.<sup>92</sup>

## **Gastos generales**

### **Pregunta: ¿Qué son los costos directos, indirectos y los gastos generales?**

Respuesta:

- Los **costos directos** de un proyecto particular son los gastos tales como la compensación o salarios a los miembros del equipo, gastos de viajes y otros gastos, que son atribuibles al proyecto, es decir, que se requiere realizar solo en la medida en que se materializa el proyecto
- Los **costos indirectos** no están directamente ligados a un proyecto específico sino más bien compartidos a través de múltiples proyectos. Estos incluyen salarios del personal que no trabaja directamente en el proyecto, pero que es necesario para dirigir la organización, por ejemplo, el director ejecutivo, el director de finanzas y el jefe de desarrollo de la organización. También se consideran gastos relacionados con arriendo de oficina, electricidad y calefacción, seguros, funciones de apoyo administrativo, capacitación, e infraestructura

tecnológica que finalmente afecta la habilidad de la organización para ejecutar su programación. Los costos indirectos son transversales y dan soporte al desarrollo de las actividades y proyectos de la organización

- **Gastos generales** es el término utilizado a veces como sinónimo para costos indirectos o para un subgrupo de costos administrativos.<sup>93</sup>

Cada proyecto depende de que se paguen estos costos indirectos. Ninguna organización, ya sea sin fines de lucro, empresa, u otro tipo, podría sobrevivir sin la contribución de fondos para costos indirectos. Son tan reales como los costos directos. Los donantes que no cubren los costos indirectos contribuyen a lo que se ha denominado apropiadamente el “ciclo de hambruna de la organización sin fines de lucro”<sup>94</sup>, al forzar a la organización a incurrir en gastos no cubiertos por sus donaciones o subvenciones. Sin embargo, muchos donantes sucumben al error psicológico de la “aversión a gastos generales” porque es más fácil identificarse con los beneficiarios de un programa que con las necesidades esenciales de una organización.

**Pregunta: ¿Cómo pueden varios tipos de donaciones cubrir los costos indirectos?**

Respuesta: Una donación o apoyo general operativo automáticamente incluye gastos generales: la administración de una organización puede asignar este aporte entre costos directos e indirectos según su necesidad. Las donaciones restringidas a proyectos particulares pueden o no especificar qué porcentaje de fondos puede ser utilizado para costos indirectos. Si usted está donando fondos restringidos, debería incluir un monto razonable para gastos generales (a través de pago de lo que se denomina *overhead*) y asegurar así que la organización tiene los recursos que necesita para dirigir el proyecto y las actividades de la organización que son necesarias para apoyarlo.

**Pregunta: ¿Cuáles son las mejores prácticas para incluir los costos indirectos en el financiamiento de proyectos?**

Respuesta: A continuación, algunas sugerencias para organizaciones grandes y expertos filantrópicos en el área:

- El Sector Independiente “recomienda que los donantes paguen la proporción justa de los costos administrativos y de recaudación de fondos cuando hacen una donación para proyectos”.<sup>95</sup>
- El Centro para una Filantropía Efectiva señala que el “mito de los gastos generales”, que fuerza a las organizaciones sin fines de lucro a mantener sus gastos operacionales muy bajos, es el concepto errado “más destructivo” en el sector sin fines de lucro. Requiere que la filantropía y el sector sin fines de lucro trabajen juntos para superar este mito.<sup>96</sup>
- Los principios y prácticas del IDP recomiendan que, si los donantes entregan apoyo a un proyecto o programa, “incluyan el total de los costos indirectos (gastos generales), mientras estén en línea con las organizaciones de ese tipo”.<sup>97</sup>
- En *Giving Done Right*, Phil Buchanan insta a los donantes a no “crear el mito de los gastos generales” si no a “buscar métricas de desempeño reales”. El desempeño de una organización sin fines de lucro debería ser juzgada por sus resultados, no su asignación presupuestaria.<sup>98</sup>
- La principal conclusión de un estudio de realizado por PACT en colaboración con “The Nature Conservancy” (TNC) y la Fundación Summit (The Summit Foundation) sobre la financiación de los costos indirectos para ONG socias en América Latina dice: “Los costos indirectos son costos organizacionales vitales que son el resultado de implementar los proyectos de los financiadores, quienes se benefician de estos costos de una manera indirecta. Las Tasas de Costos Indirectos (TCI) son desarrolladas con el fin de poder maximizar la recuperación

de los costos reales, logrando que cada fuente de financiamiento pague la porción justa de los costos indirectos que le corresponde (idealmente en la cantidad exacta en que las actividades directamente financiadas crean la necesidad o incurrimiento de los costos indirectos asociados (expresados como una tasa, o porcentaje de estos costos directos). Los costos indirectos son costos reales que no desaparecen simplemente porque el financiador no paga por ellos. Cuando no están financiados apropiadamente, el tiempo de la organización, su esfuerzo y recursos se desvían del cumplimiento de su misión a la búsqueda de maneras alternativas que permitan cubrir tales costos. Esto puede reducir la capacidad de la ONG y su eficacia, dañando a los verdaderos beneficiarios y a otros actores involucrados”.<sup>99</sup>

### **El Plomero**

Usted contrata un plomero para destapar sus cañerías. Él envía una cuenta por \$100, pero usted le hace un cheque sólo por \$75. Cuando él le consulta por los \$25 restantes, usted le explica que está pagando sólo por sus costos directos – su tiempo haciendo el trabajo y los materiales que utilizó – y no por los costos indirectos tales como mantener su negocio, publicidad, seguros, etc. ¿Conducta inaceptable? Absolutamente. Aun así muchos filántropos y fundaciones tratan a sus organizaciones beneficiarias de esta forma, todos los días...Mientras usted está seguro de que el plomero no trabajará para usted nuevamente, la mayoría de los beneficiarios lo aguantan, escatimando en elementos vitales.<sup>100</sup>

### **Aerolínea Fabulosa**

Usted está a punto de comprar pasajes de bajo-costos en Aerolíneas Fabulosa y se da cuenta de que su página anuncia orgullosamente, “Tenemos los gastos generales más bajos de cualquier aerolínea”, con una nota al pie de página explicando, “Para ahorrarle dinero, realizamos sólo el mínimo requerido en mantenimiento de nuestro avión; entregamos el mínimo de capacitación de emergencia a nuestros auxiliares de vuelo; y estamos posponiendo indefinidamente la actualización de nuestros sistemas computacionales” ¿Compraría usted los pasajes? A pesar de que el valor de las organizaciones sin fines de lucro no se caerá del cielo, literalmente, considere cómo un donante que retiene los costos indirectos adecuados impide su eficacia.

### **Pregunta: ¿Qué costos generales son razonables?**

Respuesta: Los costos generales razonables dependen del tipo de trabajo que realiza la organización. Un estudio reciente clasificó a las organizaciones sin fines de lucro en cuatro categorías amplias: prestadoras de servicios directos, orientadas a la incidencia en políticas públicas, redes internacionales y entidades de investigación. Esto mostró costos indirectos en un rango desde 21 por ciento a 89 por ciento de los costos directos.<sup>101</sup> Recomendamos comenzar con una presunción de al menos el 20 por ciento.

Los donantes deberían estar igualmente preocupados tanto si los gastos generales de una organización son demasiado bajos como si son demasiado altos. Si los gastos generales son demasiado bajos, la organización puede estar escatimando en inversiones en infraestructura necesaria, como sistemas computacionales, o desarrollo del personal. O la organización puede no estar pagando lo suficiente a su equipo, lo que, además de problemas de motivación, puede ser simplemente injusto.

### ***Elevando los gastos generales: cómo podemos mejorar***

En “Elevando los gastos generales: cómo podemos mejorar” (7 octubre, 2019), Lisa Eisen, presidente del Portafolio Judío en EE.UU. de la Fundación Familiar de Charles y Lynn Schusterman, y Barry Finestone, presidente y director ejecutivo de la Fundación Jim Joseph, instan a los donantes judíos a adoptar mejores prácticas para asegurar que los donatarios “tengan el capital sin restricciones que necesitan para lograr su misión, sostener organizaciones saludables y crecer en su impacto”. Ellos señalan que esto se hace de mejor manera al proveer donaciones de apoyo general operativo y en segundo lugar al proveer financiamiento adecuado para los costos indirectos o gastos generales en el caso de donaciones restringidas a proyectos específicos.

“En un tiempo en que la comunidad judía está deseosa de un cambio, aseguremos que las organizaciones puedan atraer y retener profesionales talentosos. Garanticemos que puedan ser saludables, resilientes y capaces de integrar las mejores herramientas y tecnología a su trabajo. Garanticemos que puedan cubrir el costo real de su trabajo orientado a la misión. Garanticemos que se sientan empoderados para intentar, fallar, aprender y tener éxito en su búsqueda para forjar un brillante futuro judío”.<sup>102</sup>

## **Administración e informes**

### **Pregunta: ¿Necesito un contrato para hacer una donación?**

Respuesta: Es importante revisar la legislación de su país para definir si requiere un contrato o convenio para realizar una donación, ya sea un aporte general operativo o fondos restringidos. Revise si una carta simple de acuerdo puede ser suficiente. Si usted está haciendo una donación cuantiosa y restringida, y siente que es importante especificar los detalles de su uso y cómo quisiera recibir los reportes, usted podría considerar que el documento que formaliza la donación (una carta o un convenio firmado



por los representantes legales de la organización y usted) describan los términos de su donación. No imponga muchos trámites si su donación no es un aporte significativo. Si una donación para un proyecto incluye un presupuesto, sugerimos que permita que la organización beneficiaria use al menos el 20 por ciento de la donación para costos indirectos.

**Pregunta: ¿Qué tipos de informes debería solicitar?**

Respuesta: Cuando piense respecto de monitorear sus donaciones, asegúrese de lograr un equilibrio entre sentir que está bien informado como donante y evitar sobrecargar a la organización. Ya ha investigado y aprobado a la organización, así que la pregunta más importante es si es que la organización continúa haciendo un trabajo valioso. Usted generalmente puede responder a esta pregunta a través de información publicada por la organización misma, como boletines, comunicados de prensa, e informes anuales. Si usted ha hecho una donación considerable, es razonable solicitar reuniones ocasionales con personal de alto rango de la organización. (Si está donando a través de una fundación propia o familiar o una empresa, podría ser más importante establecer una política sobre informes).

**Pregunta: ¿Cómo puedo monitorear mis propias donaciones?**

Respuesta: Además de mantener un registro para propósitos tributarios, puede ser útil mantener un registro de sus donaciones y anotar lo que parece estar funcionando y lo que no lo está. El *software* de monitoreo puede variar desde una hoja de cálculo Excel a programas de administración de donaciones que se venden en el mercado. Si usted dona a través de una fundación propia o familiar, una fundación comunitaria o territorial, o una empresa, los miembros del personal probablemente registren esto por usted.

## Tamaño de la donación, duración y salida

**Pregunta: Al reunirme con el líder de una organización o director de desarrollo, es posible que me propongan un monto de donación mayor del que tengo en mente ¿Cómo debería prepararme y responder?**

Respuesta: Es bueno prepararse para cualquier negociación –y esta es una negociación– teniendo una idea clara de sus términos con anticipación. A pesar de que usted no debería cerrarse a la idea de cambiar de opinión basado en información nueva, a menudo la mejor respuesta va en la línea de: “Esto es en realidad más de lo que había considerado, pero permítame discutirlo con mi familia o mi equipo, reflexionarlo y responderle”.

**Pregunta: ¿Debería estar abierto a hacer una donación mayor durante una campaña de la organización o cuando mi donación sea igualada por una donación de contrapartida?**

Respuesta: Primero, reconozca que la mayoría de las campañas son esencialmente mecanismos de marketing – oportunidades de que los donantes enfoquen en la misión de la organización y aumenten sus donaciones y compromisos plurianuales para programas existentes como también nuevas iniciativas. Las donaciones que obtienen una contrapartida equivalente en dinero (lo que en inglés se denomina *matching gifts*) tienen el atractivo agregado de multiplicar su donación individual. No hay nada malo con estas estrategias de recaudación de fondos. Sólo tenga en mente sus propias decisiones estratégicas de presupuesto cuando responda.

### **Respondiendo “No” a solicitudes**

Muchas personas comienzan su acción filantrópica respondiendo a solicitudes no pedidas, por ejemplo, de la escuela de sus hijos, sus instituciones religiosas, o su alma mater. Es probable que haya desarrollado su propia forma de declinar las solicitudes que se escapan de su área de concentración y su presupuesto discrecional. En general, ayuda ser directo: “Gracias por la oportunidad de apoyar la educación en Chicago, pero esto no está dentro de mis prioridades filantrópicas”. Cuando sea apropiado, ofrezca traspasar la solicitud a otros: “Sé de alguien cuyos intereses pueden estar más alineados su trabajo. Por favor déjeme su información y puedo intentar hacer conexiones”.

Su fundación familiar puede tener una declaración de misión amplia como “mejorar las vidas de las personas más desfavorecidas de nuestra ciudad”, pero sus donaciones pueden estar enfocadas en un grupo particular de personas desfavorecidas, como por ejemplo adolescentes sin hogar que escaparon de casa. Las organizaciones que buscan sus donaciones pueden aferrarse a su declaración de misión. Esté preparado para explicar su enfoque particular en este momento.

**Pregunta: Supongamos que tengo presupuestado US\$100,000 al año para un área de concentración particular (como fue sugerido en el Capítulo 1) ¿Qué tan grande debería ser una donación de ese presupuesto a una organización en particular y cuál debiese ser su duración?**

Respuesta: Suponga que usted es nuevo en un área de concentración. Ha investigado el área, y ha identificado un número de organizaciones prometedoras. Una de ellas tiene una larga y sólida trayectoria de alcanzar sus metas de manera eficaz; varias otras organizaciones han pasado su proceso inicial de diligencia debida, pero no está tan seguro sobre ellas.

En estas circunstancias es posible que realice una importante donación plurianual de apoyo general operativo – quizás USD\$70.000 en un curso de tres años – a esa sólida y conocida organización y dedique los fondos restantes a donaciones GOS de un año a varias de las otras organizaciones. Esto le permitirá monitorear su progreso para ayudarlo a decidir sobre donaciones en años venideros, y al mismo tiempo, aprender más sobre su área de concentración. Este enfoque puede ser útil para filántropos expertos que exploran una nueva área de concentración como también para nuevos donantes que quieren “tantear el terreno” antes de lanzarse de lleno en ella.

Puede que a veces le presionen para hacer un compromiso especialmente grande – por ejemplo, durante una campaña de la organización. Pero la ocasión de una campaña – aún con donaciones de contrapartida - no debería provocar que no realice el proceso de debida diligencia.

**Pregunta: En general, ¿cuál debería ser la duración de mi donación?**

Respuesta: Las donaciones de GOS relativamente pequeñas no tienen una duración específica, pero a menudo se asume que serán empleadas durante un año aproximadamente. La organización que la recibe generalmente espera que la donación sea renovada anualmente. Como fue mencionado anteriormente, la duración de un proyecto debería ser proporcional a la naturaleza del proyecto.

Si usted pretende hacer una donación GOS significativa o una donación para proyecto para ser utilizado durante un período de varios años, entonces puede entregar el monto completo ahora o dar una primera cuota ahora y declarar su intención, o promesa, de dar el saldo más adelante. Las organizaciones valoran los compromisos plurianuales porque les permiten una planificación a largo plazo.

## HISTORIA DE DONANTE

### *¿Cuál es el tamaño adecuado de donación para mí? Determinando el nivel adecuado de donación de forma temprana en un viaje filantrópico – Jane Lerner*

Soy relativamente nueva en la filantropía (aproximadamente llevo los últimos tres años realizando aportes), así que el cheque más grande que he firmado es de USD\$15,000 a Solidaire. He realizado algunas donaciones de USD\$10,000 y esos se hicieron porque fue el número que me pidieron. No sé si ese es un número al que yo llegaría sola, honestamente.

Todavía estoy luchando contra esa mentalidad de acumular, aun cuando estoy trabajando duro para ser lo más generosa posible. Estoy organizando donantes para financiar trabajo electoral y constantemente estoy intentando que las personas donen más de lo que están dispuestos a dar. Luego vuelvo a mí y me digo: “¡yo también debería estar haciendo ese cheque!”. Es divertido, he llegado al punto óptimo de USD\$2.000 a USD\$3.000 como una donación con la que me siento bastante cómoda. Es lo que siento que está bien para mí en este momento. Me pregunto si a medida que envejezca y vea mi cuenta bancaria aumentar o disminuir eso pueda cambiar. Me provoca más preguntas que respuestas.

*Fuente: Guide to Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020.*

**Pregunta: ¿Cómo debiera comunicar mi intención de hacer una donación plurianual en términos de mi presupuesto filantrópico? Supongamos que he designado USD\$100,000 para un área de foco específica este año y del total, decido destinar dos tercios a una organización de ese ámbito, a través de una donación anual de USD\$25,000 en un período de tres años.**

Respuesta: Si, por ejemplo, usted monitorea sus donaciones usando Excel, es fácil mantener un registro de sus intenciones o compromisos para hacer donaciones plurianuales. Sólo necesita asegurar que los fondos designados estarán disponibles en los próximos años. Si usted dona a través de una fundación comunitaria o territorial, una fundación privada, o una empresa, es probable que tengan procesos para documentar compromisos plurianuales y separar esos fondos para los años siguientes.

Las organizaciones valorarán conocer sus intenciones sobre donaciones plurianuales. Sin embargo, si usted accede a una solicitud de la organización de firmar una promesa para los montos futuros, sea explícito en aclarar que la promesa no es legalmente vinculante. Esto le ahorrará una gran cantidad de dificultades si es que su relación con la organización no prospera. Vale la pena recordar que las donaciones sólo son deducibles de impuestos cuando se concretan.

**Pregunta: ¿Cómo puedo dejar de financiar una organización sin dañar su trabajo?**

Respuesta: Sus intereses filantrópicos y actividades pueden cambiar con el tiempo, y esto puede llevarle a tomar caminos separados con una organización que ha apoyado en el pasado.

Este no es un problema para donaciones menores, donde una salida apropiada puede ser tan simple como decidir no donar nuevamente. Pero si una organización depende, con justa razón, de sus considerables donaciones regulares, le aconsejamos dar aviso con tanta anticipación como le sea posible. Explique su decisión y ofrezca una donación de despedida o trabaje con ellos para planificar una salida. Si su salida está basada en cambio de intereses más bien que en preocupaciones respecto de la organización, considere realizar una donación de transición para ayudar a la organización cerrar la brecha que su salida significa.

## Siete hábitos de excelente trabajo con beneficiarios: un panorama general

A comienzos del año 2020, la Fundación Hewlett lanzó una Guía para Personal de Programas de Fundaciones con recomendaciones sobre qué cosas deberían considerar los miembros del personal al trabajar con beneficiarios. Muchos de estos consejos también pueden ser aplicados por donantes individuales:

1. **Responda oportuna y amablemente** a todos los beneficiarios y potenciales beneficiarios.
2. **Muestre curiosidad** respecto de la organización completa de un beneficiario, no sólo las partes que se relacionan con su estrategia y objetivos.
3. **Establezca sus expectativas de tiempo y proceso.** Deje en claro sus expectativas y compromisos cuando solicite una propuesta y a través del ciclo vital de cada donación.
4. **Los resultados importan.** Sostenga una conversación con cada beneficiario respecto de cómo planean medir los resultados de la donación.
5. **Financiamiento flexible y de costo real.** Provea apoyo flexible, plurianual siempre que sea posible. Cuando realicen donaciones a proyectos, comprenda y apoye el costo real del trabajo.
6. **Sea claro y consistente respecto de la estrategia y criterio para tomar decisiones** en comunicaciones verbales y escritas con los beneficiarios.
7. **Escuche tanto como habla** en las conversaciones con beneficiarios.

## ***Haciendo donaciones (conclusiones)***

- La meta principal de los donantes debería ser fomentar la eficacia de las organizaciones a las cuales apoyan.
- Si sus metas se alinean con las de la organización, provea apoyo general operativo de largo plazo.
- Para dar apoyo a organizaciones efectivas, entregue financiamiento destinado a los gastos generales adecuados cuando realice donaciones restringidas.
- Procure que, por su parte, para entregar la donación se requiera la menor cantidad posible de trámites, cumpliendo los requisitos legales y que los requisitos y carga de procesos sea acorde con el tamaño de su donación.
- Si ha estado haciendo donaciones significativas a una organización y desea detener su financiamiento, entregue un aviso con la mayor anticipación posible para evitar dañar su trabajo y ofrezca un aporte de transición.



CAPÍTULO 11

---

***Financiando con otros: colaboración y  
fondos colaborativos***



**L**AS PRÁCTICAS CRECIENTES de financiamiento colaborativo y fondos mancomunados permiten aumentar el impacto y la escala de sus donaciones. Este capítulo provee respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo colaborar con otros en mis iniciativas filantrópicas?
- ¿Qué son los fondos colaborativos y cómo funcionan?

### DEFINICIONES



**Colaboración:** Un grupo amplio de prácticas que varían desde compartir información y conocimiento hasta cofinanciar y co-crear nuevos proyectos con otros donantes.



**Fondos colaborativos:** Fondos con aportes de varios donantes que buscan crear un impacto de gran escala en ámbitos específicos.

La forma más simple de involucrarse en financiamiento colectivo es proveer apoyo general operativo a una organización, donde se suman sus donaciones con las de otros. Más allá de esto, usted también puede participar en una colaboración intencional e iniciativas de fondos donde se agrupan ingresos de distintos aportantes. También puede donar a fondos que son coordinados por un intermediario, donde usted tiene poco o nada de control sobre donaciones específicas; o puede contribuir a un fondo colectivo de donaciones donde todos los donantes, o al menos los principales, participan en la toma de decisiones. Este capítulo discute los varios enfoques a la colaboración y financiamiento colectivo.

Hay cinco formas principales para colaborar con otros donantes:

- Aprender con otros
- Financiar una fundación
- Coordinar financiamiento con otros donantes
- Fondos mancomunados
- Donaciones participativas



### APRENDER CON OTROS

El intercambio de conocimiento entre donantes (discutido en el **Capítulo 3**) es la forma más común de colaboración. Algunos ejemplos incluyen unirse a un grupo por afinidad y compartir “lecciones aprendidas” con otros donantes.



### FINANCIAR UNA FUNDACIÓN DE CONFIANZA

Usted puede confiar sus fondos a otra fundación bien establecida, generalmente una fundación privada o comunitaria, que tiene control total sobre sus donaciones y define cómo aportar a programas o donarla a organizaciones. Quizás el ejemplo más conocido a la fecha es la donación de USD\$30 mil millones sin restricciones que hizo Warren Buffett a la Fundación de Bill y Melinda Gates en el año 2006.<sup>103</sup>

Desde entonces, a pesar de indicar su preferencia porque las personas donen directamente a sus beneficiarios, la Fundación Gates ha aceptado contribuciones de otros, las que desembolsa de acuerdo con los objetivos programáticos de la fundación.<sup>104</sup>

Otro ejemplo es el de Nacional Monte de Piedad (NMP), la fundación más grande de México. Recientemente abrió su iniciativa *Transformamos de Fondo*, a través de la cual busca poner a disposición de donantes individuales e institucionales su experiencia acumulada en inversión social. A los donantes les ofrece la oportunidad de invertir en la amplia y diversa cartera de organizaciones que NMP ha apoyado y fortalecido previamente, les garantiza la debida diligencia fiscal y financiera, la inversión a través de su modelo probado de intervención y la entrega de resultados.<sup>105</sup>

Junto a estos ejemplos de grandes fundaciones hay otras fundaciones de menor tamaño que ofrecen servicios a los donantes, como las fundaciones comunitarias o territoriales que operan como intermediarias entre donantes e iniciativas locales para apoyar diversas causas prioritarias de un territorio. Este es el caso de la fundación comunitaria de México, Comunidar, que en el 2020 recibió recursos de más de 1.900 donantes nacionales internacionales, con los que apoyó 48 iniciativas sociales en el estado de Nuevo León.<sup>106</sup>



### **COORDINAR FINANCIAMIENTO Y ESTABLECER ALIANZAS CON OTROS DONANTES**

Los donantes pueden elegir coordinar estrategias de financiamiento dentro de sus áreas de foco. De esta manera, se pueden identificar oportunidades para apoyar el trabajo del otro, reducir áreas de superposición innecesaria, y crear estrategias juntos respecto de cómo abordar un problema específico. Habiendo acordado una estrategia, cada donante puede implementar su propio mecanismo de donación y tener control total sobre esas donaciones.

Quienes cuentan con fundaciones propias, pueden establecer alianzas, ya sea para cofinanciar un proyecto específico o para asegurar su adecuada

implementación. Las alianzas son una estrategia que no solo permite apalancar recursos externos, sino también involucrar y alinear a actores claves para un mismo objetivo y lograr así una mayor escala e impacto.

## HISTORIA DE DONANTE

### Alianzas para ampliar el impacto – **Fundación Navarro Viola**

María del Carmen, Sara y Marta Navarro Viola eran tres hermanas muy activas en obras con fines sociales, con un enfoque, en aquella época, próximo a la caridad. Cuando en la década de 1970 surge la legislación para permitir la creación de fundaciones en Argentina, y sin tener ninguna de ellas herederos forzosos, deciden constituir la Fundación Navarro Viola como un legado que permitiera continuar el apoyo que ellas daban a la medicina social, al amparo a la ancianidad y a la educación. Si bien los objetivos fundacionales se han mantenido en el tiempo, la fundación ha acentuado un enfoque de inversión social.

“Hoy, más que amparo a la vejez, buscamos la promoción de las personas mayores, su reconocimiento de derechos y como miembros activos e importantes de nuestra sociedad, mientras que en educación nos enfocamos en la primera infancia por el enorme impacto que tiene su fruto en el tiempo. Infancia y personas mayores son los extremos de la vida y ambos son vulnerables. A ello sumamos el foco en salud como un eje transversal a los otros dos objetivos”, explica Enrique Valiente Noailles, presidente de la fundación e hijo de Carlos Valiente Noailles, cercano colaborador de las hermanas que las impulsó a crear este legado.

“Obviamente la gratificación que produce la solidaridad inmediata es una cosa, pero las fundaciones estamos para pensar transformaciones sociales más duraderas y sostenibles”, explica Enrique sobre el afinamiento de la estrategia. Con todo, los estatutos de la fundación mandan a alcanzar el mayor número de personas posibles con los medios más eficaces para tal fin.

En esta tarea, y pensando cómo lograr un mayor *leverage* a la inversión, han desarrollado una estrategia con un fuerte foco en alianzas. Trabajan con otros donantes en algunos casos, y también con el sector público, tanto a nivel nacional como local. “Estas alianzas son decisivas; las plataformas son las que permiten lograr un alcance que uno no tendría jamás solo. Realmente las alianzas nos han potenciado enormemente, sobre todo con los municipios y con personas que trabaja en la vida local de las comunidades. Sin esas asociaciones, el impacto sería mucho menor y en algunos casos imposible”, comenta Enrique.

Por ejemplo, el programa *Primera Infancia Primero (PIP)*, de visitas domiciliarias, ha llegado a más de 900 familias y cerca de 1.500 niños y niñas desde el inicio de la implementación de PIP, en alianza con los municipios de San Miguel, Pilar, 3 de Febrero, La Matanza y Mercedes. Se trata de un programa que promueve el desarrollo de pautas de crianza, cuidado y enseñanza, y se ha implementado formando como facilitadores a funcionarios del municipio. “Muchas veces uno necesita el embajador de la propia zona, porque quién es uno para presentarse en una casa, aun con las mejores intenciones que tengas, cuando no tienes familiaridad con esa comunidad”.

También trabajan en colaboración con otras fundaciones. “La visión que nos produce pensar los proyectos en común con otros profesionales de la inversión social da un valor agregado enorme a los proyectos”, explica el presidente de la fundación. Y advierte: “es muy importante no entender una alianza como una mera sumatoria, sino como un nuevo organismo que se genera a partir de una alianza. No es la vida de la fundación ni de aquellos con los que está aliados, es una nueva gestación, una nueva vida”.

*Fuente:* Entrevista Enrique Valiente Noailles, octubre 2021.

El trabajo en alianza permite establecer sinergias, evitar duplicaciones, incrementar la efectividad, compartir el riesgo y crear un valor social mayor al que se lograría sumando los esfuerzo aislados.

## HISTORIA DE DONANTE

### De la pasión hacia el impacto – **Silvia Paz Illobre y Eduardo Orteu**

Silvia Paz Illobre y su esposo Eduardo Orteu han vivido vinculados a la educación. Eduardo, además de su actividad empresarial, ha participado como profesor universitario y como miembro activo del consejo de administración de la Universidad San Andrés, en Buenos Aires, Argentina. Silvia, historiadora, ha sido docente en todos los niveles educativos. Durante el año 2000 hicieron un curso de la Universidad de San Andrés y Rockefeller Foundation sobre filantropía estratégica, que culminaba con la tarea de diseñar su propio plan filantrópico. “Debíamos analizar cómo debería ser nuestro accionar, hacia qué nos enfocaríamos y con qué características, con qué estructura y los objetivos a seguir”, recuerda Eduardo. Ese trabajo fue el inicio de Fundación Luminis, presidida hoy por Silvia y cuyo director ejecutivo es su hijo Marcos Orteu.

“Es importante al iniciar estas iniciativas poder realizar una reflexión introspectiva para

ver dónde uno encuentra su pasión. Y en función de esto, dónde uno ve y cree que su pasión puede producir una contribución relevante. Otro tema fundamental es ver cómo uno puede lograr impacto, dónde está ese espacio donde uno puede generar un efecto multiplicador, escalar la intervención”, reflexiona Eduardo. La pasión de Silvia y Eduardo está en fortalecer la calidad de la educación. Luego de una investigación, desarrollaron programas de becas para actores del sistema educativo, fondos para infraestructura y para investigación. La base fue que identificaron un vacío en la formación de los docentes: “no había una adecuada capacitación, actualización, actualización de la estructura docente”. Un ámbito complejo por la excesiva regulación e incluso por trabas culturales, pero central para la calidad de la enseñanza.

“Al inicio, uno de los aspectos relevantes es identificar qué es lo que hay que hacer, ver si ya hay gente que lo está haciendo. Cuando se logran identificar algunas áreas específicas donde hay capacidades instaladas, hay que aprovecharlas, potenciarlas, no tratar de hacer todo por sí solo y desde cero, porque en cualquiera de estas áreas si quieres profundizar te encuentras con que puedes pasarte la vida entera profundizando y desarrollando todas las tareas”. Por ello, desde el inicio establecieron una alianza con la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, logrando que los docentes del perfil que buscaba potenciar Fundación Luminis participaran del programa de postgrado que tenía la universidad. “Logramos el doble objetivo de apoyar a docentes que estaban dentro del sistema educativo y al mismo tiempo apoyar a la universidad para que sus programas avanzaran y se desarrollaran”, comenta Eduardo.

“Nosotros elegimos como modelo operativo constituir una fundación, un tema que particularmente en la Argentina es complejo, y que implica un costo importante. Pero decidimos hacerlo para darle formalidad a su accionar y facilitar la interacción con organismos públicos”, explica. En sus 20 años de trayectoria, Fundación Luminis ha ampliado sus alianzas con otras universidades y con actores públicos y de la sociedad civil, ha desarrollado recursos propios de apoyo a la labor educativa, ha incorporado el ámbito de la construcción de ciudadanía, y ha financiado también investigación para respaldar con evidencia los cambios que la educación pública requiere.

*Fuente:* Entrevista Eduardo Orteu, octubre 2021.



## FONDOS COLABORATIVOS CON OTROS DONANTES

Los donantes pueden sumar o agrupar fondos con otros para crear un impacto a mayor escala en un área de concentración común. Las entidades que tienen un enfoque temático son conocidos como

fondos temáticos. Existen cientos de fondos temáticos, cubriendo un amplio rango de asuntos como bienestar animal, apoyo a movimientos sociales, superación de la pobreza, defensa de derechos humanos, provisión de agua limpia, seguridad alimentaria, apoyo a la infancia y juventud, y muchos otros.

## DEFINICIÓN

### ***Fondo de Respuesta Comunitaria:*** un ejemplo de colaboración

En Chile, como en otros países de la región, la pandemia provocada por el COVID-19 impactó fuertemente la vida y bienestar de las familias y en especial en las personas en situación de mayor vulnerabilidad. Entre las múltiples iniciativas surgidas de la sociedad civil, el Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC) destacó por ser un programa colaborativo impulsado por catorce fundaciones chilenas, en su mayoría vinculadas a familias empresarias, para trabajar en alianza con más de 20 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), para responder ágilmente y de manera innovadora a la crisis.

El Fondo de Respuesta Comunitaria, un fondo con recursos compartidos por las fundaciones participantes, se estructuró como un apoyo concursable para entregar financiamiento a iniciativas impulsadas por las comunidades de base para atender las necesidades identificadas por las propias comunidades. Los aliados del FRC participaron en diferentes papeles: como donantes, codiseñadores del programa, monitoreando y evaluando sobre la base de un conjunto de indicadores compartidos y fortaleciendo a las organizaciones participantes. El trabajo colaborativo permitió ampliar el alcance del FRC a 76 comunas de 7 regiones del país y beneficiar a 59.422, en su mayoría mujeres.

*Fuente:* Alianzas y participación: aprendizajes del Fondo de Respuesta Comunitaria para una filantropía efectiva, 2021, CEFIS UAI y AEF.





**Fondos temáticos:** Entidades que suman contribuciones con un enfoque temático específico y las donan a las correspondientes organizaciones sin fines de lucro.

## **Gobernanza de fondos colaborativos**

Los fondos colaborativos reúnen niveles variados de influencia y control. En algunos, cada donante tiene voz en la toma de decisiones. Por ejemplo, el Fondo de Respuesta Comunitario (FRC), mencionado anteriormente para apoyar a comunidades y barrios más afectados por la pandemia en Chile, tuvo diversas instancias para garantizar una gobernanza efectiva que facilitara una buena ejecución del proyecto en un contexto de emergencia buscando un efectivo alcance territorial y un alto involucramiento de las fundaciones que impulsaron y aportaron recursos para esta alianza.

El Consejo de Donantes, compuesto por los o las presidentes de los consejos directivos de las fundaciones donantes familiares y empresariales, y las de apoyo técnico. Su rol fue esencialmente estratégico en el sentido de tomar las decisiones sobre los lineamientos centrales del Fondo y monitorear los principales avances del programa. Un Comité Ejecutivo que reunió a las y los directores ejecutivos de las fundaciones donantes y tuvo como función apoyar la toma de decisiones operativas, sugerir cambios o resolver dudas sobre la ejecución.

También se constituyeron tres Comités de Apoyo liderados por profesionales del fondo que ayudaron en ámbitos específicos (evaluación, comunicaciones e incidencia) y Consejos Regionales orientados a resolver rápidamente desafíos de ejecución en la llegada al territorio. Ahí participaron las organizaciones intermedias de las regiones para tomar decisiones y coordinar acciones entre los actores territoriales y las organizaciones de base que fueron las beneficiarias finales del fondo.

*Co-Impact* nos entrega otro ejemplo de una estructura de dos niveles. Formado en el 2017, *Co-Impact* es un fondo filantrópico que apunta a catalizar el cambio de sistemas en áreas como educación, salud, y oportunidades económicas. Cuenta con seis socios centrales que definen la estrategia y seleccionan oportunidades para hacer donaciones.<sup>107</sup> Otros donantes contribuyen a esos proyectos, pero no tienen el mismo poder de decisión que los socios principales.

*Blue Meridian Partners* es el fondo temático más grande del mundo. Con fondos agregados por más de USD\$1.7 mil millones, apunta a transformar las “vidas de jóvenes y familias viviendo en la pobreza, para cambiar el paradigma actual de financiamiento...y abrazar un nuevo modelo de filantropía”.<sup>108</sup> Tiene dos niveles de socios: generales y de impacto. Los socios generales contribuyen al menos USD\$50 millones en 5 años; cada socio general tiene un voto en decisiones relativas a inversiones y pagos en curso. Los socios de impacto contribuyen al menos en USD\$15 millones, divididos entre el fondo mancomunado de Blue Meridian para todas las inversiones y organizaciones particulares dentro del portafolio de Blue Meridian, especificado por los socios.



## DONACIONES PARTICIPATIVAS

Las donaciones participativas apuntan a democratizar la filantropía al mover el poder de la toma de decisiones desde los donantes hacia las comunidades que servimos. Esto empodera a los miembros de la comunidad al reconocer la importancia única de sus experiencias en tomar buenas decisiones sobre cómo la comunidad debería ser servida.<sup>109</sup>

El proceso de donaciones en sí mismo es un elemento clave de las donaciones participativas. El proceso es a menudo liderado por miembros de la comunidad, con variados grados de participación de parte de los

donantes o los equipos profesionales de las fundaciones.<sup>110</sup> Quienes promueven las donaciones participativas creen que este proceso nos lleva a mejores decisiones.

Aún con todos estos potenciales beneficios, las donaciones participativas no son las únicas que producen buenos resultados y es importante complementarlas con otros enfoques. Algunos problemas requieren coordinación regional, nacional, o incluso global, que sólo puede ser lograda por organizaciones grandes o por donantes que buscan implementar sus propias teorías de cambio (como está descrito en el **Capítulo 6**).

La toma de decisiones comunitarias a menudo implica mucho tiempo y asegurar representatividad puede ser un desafío. Más aún, incluso dentro de una misma zona, donde hay muchas comunidades, definidas por raza, etnicidad, orientación sexual, religión, cultura y otras características. Un donante no puede evitar decidir cuáles apoyar. Lo que puede parecer a primera vista como una comunidad individual, a menudo resulta ser un número de subcomunidades con distintas facciones. Los donantes no pueden eludir la responsabilidad de tomar decisiones, sin embargo, es recomendable incluir la retroalimentación de los participantes de los programas en su diseño y en el proceso de adaptación a los contextos locales. (Sobre las donaciones participativas se profundizará en **Capítulo 13: Filantropía basada en la confianza y filantropía participativa**).

## Las complejidades del financiamiento colaborativo

El financiamiento colaborativo requiere el acuerdo de los donantes respecto de objetivos, criterios de financiamiento, y el proceso de toma de decisiones. De manera casi inevitable, los donantes tienen distintos estilos y cultura de trabajo que dificulta el llegar a algunos acuerdos. Para que un

proyecto colaborativo sea exitoso, los donantes deben construir confianza entre sí y estar cómodos compartiendo o delegando responsabilidades.

En el mejor de los casos, el financiamiento colectivo puede crear un tremendo impacto en los problemas sociales. Sin embargo, es importante tener en consideración que la concentración de fondos y de la toma de decisiones puede tener consecuencias negativas también, al darle mucha preponderancia a un tipo de estrategias y relaciones excesivamente cercanas con solo un grupo de beneficiarios. Es importante que los donantes en el fondo mancomunado busquen aportes de sus potenciales beneficiarios, y cuente con un grupo diverso de expertos. Cuando esto se hace cuidadosa y receptivamente, el financiamiento colectivo puede aumentar significativamente el impacto positivo en sus áreas de foco.

### ***Financiando con otros (conclusiones)***

- Participar en iniciativas colaborativas, establecer alianzas con actores claves (otros filántropos, fundaciones o agencias de gobierno), o aportar a fondos mancomunados, puede aumentar el impacto y escala de sus donaciones.
- La colaboración y fondos mancomunados son prácticas crecientes y en evolución, con varios modelos para la participación de donantes.
- A pesar de que los esfuerzos colaborativos pueden consumir tiempo y a menudo requieren transar, tienen el potencial de un gran impacto.

A large, faint sunburst graphic is centered in the upper half of the page. It consists of a central circle with numerous rays radiating outwards, all in a light teal color that blends with the background.

CAPÍTULO 12

---

***Inversiones socialmente motivadas***

**E**STE CAPÍTULO CONSIDERA dos propósitos relacionados y al mismo tiempo diferentes, de las inversiones socialmente motivadas. El primero es **alinear** sus inversiones con sus valores sociales y ambientales independiente de si sus decisiones de inversión afectan el comportamiento de las compañías en las que invierte. El segundo, que se construye sobre el alineamiento de valores pero que va mucho más allá, es **provocar mejoras** en el comportamiento social y ambiental de las compañías en las que invierte.

El capítulo comienza con inversión alineada con valores y luego continuamos con lo que la Red Global de Inversión de Impacto (GIIN, por sus siglas en inglés) – la organización de infraestructura más grande del sector – define como inversión de impacto: “inversiones realizadas con la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y medible, además de un retorno financiero. Las inversiones socialmente motivadas pueden ser realizadas tanto en mercados emergentes y desarrollados, y apuntar a un rango de retornos desde bajo el nivel de mercado hasta nivel de mercado, dependiendo de las metas estratégicas de los inversionistas.”<sup>111</sup> Las inversiones de impacto pueden abarcar básicamente toda clase de recursos, incluyendo participación en acciones en empresas convencionales y empresas sociales o empresas B; bonos corporativos, municipales, verdes, y sociales y otras formas de deuda; fondos mutuos, fondos de protección; y bienes raíces.

Este capítulo revisa en profundidad las inversiones de impacto, y luego avanza hacia los movimientos sociales o campañas que incluyen desinversiones y también activismo de accionistas. El capítulo concluye con una nota sobre las corporaciones de beneficios y empresas B.

## Inversiones alineadas por valores

Todas las empresas tienen un impacto social, sea positivo, negativo, o ambos. Pueden, por ejemplo, entregar retornos financieros a los inversores, crear trabajos formales para trabajadores de bajos ingresos, y expandir la provisión de bienes y servicios. Pero a la vez también pueden agudizar la desigualdad de género en el ámbito laboral y contaminar el medioambiente.

Los inversionistas que buscan el alineamiento de valores preferirían tener acciones sólo de empresas que actúan de acuerdo con sus valores sociales o morales. El término inversión alineada por valores abarca tanto la inversión relacionada con la misión (MRI por su sigla en inglés: *mission related investments*), inversiones que están hechas por una fundación que invierte sus activos o fondo patrimonial alineada con su misión de propósito social, e inversiones socialmente responsables (SRI por su sigla en inglés, *social related investments*), la cual se enfoca en los criterios ambientales, sociales o de gobernanza (ASG) de una empresa a la que destina recursos.

Independientemente de cualquier efecto sobre el comportamiento de la empresa, los inversionistas alineados por valores desean ser dueños de acciones en lo que ellos consideran una buena empresa, alineada a sus principios y evitan invertir en empresas no alineadas a sus valores.

### Inversión alineada a la misión – **Fundación Gabriel & Mary Mustakis**

En 1992 nació Fundación Gabriel & Mary Mustakis como legado de sus fundadores de origen griego radicados en Chile, con la misión de promover el desarrollo integral de las personas. Desde su constitución, contó con un fondo patrimonial conformado tanto por acciones de la empresa Molibdenos y Metales (Molytmet) como por activos financieros. El fondo está estructurado de manera que el monto principal invertido se mantiene, mientras que la rentabilidad de la inversión está disponible para el financiamiento de la fundación, lo que permite proyectar en el largo plazo el legado y disponer de unos US\$6 a 8 millones al año para donaciones y programas.

Siguiendo el espíritu de los fundadores de destinar los recursos a su misión, el año 2013 iniciaron un camino para incorporar en la administración del *endowment* la variable impacto, junto con la tradicional mirada financiera de riesgo/retorno. Ese año hicieron su primera inversión en energías renovables no convencionales y en 2016 decidieron avanzar con más decisión hacia la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las inversiones en activos financieros, en un proceso inicial de desinversión. “Con ello empezamos a ampliar nuestros recursos para generar impacto, no solo a través de nuestras donaciones, pero también por quitar capital a inversiones que generan impactos negativos o no reportan sus efectos sobre el entorno”, explica Patricio Mayr, gerente de administración y finanzas quien integra también el comité de inversiones.

Los buenos resultados de estas inversiones, los llevaron a proponerse en 2017 llevar el 20% de los activos financieros a inversiones de impacto primero para el año 2023, aportando un capital catalítico en proyectos alineados con el propósito de la fundación o lo que se denomina inversiones alineadas con los valores. Se dieron cuenta que este modelo les permite cumplir su misión y preservar el capital de largo plazo y, como entidad filantrópica, pueden asumir un riesgo en áreas vinculadas a su misión. La vinculación entre el comité de inversiones y el área de desarrollo de la fundación ha facilitado hacer esta integración e impulsar a las organizaciones beneficiarias a incorporar modelos sostenibles con financiamiento de impacto en temas como educación, salud, o medioambiente.

Junto con su propio camino, Fundación Mustakis ha sido un actor activo en las redes que impulsan las inversiones de impacto: es uno de los fundadores del capítulo chileno de la red GSG Nab y también de Latimpacto, la red regional de *venture philanthropy* y han participado en los contratos de impacto social en Chile. “Crear redes permite aprender en este proceso inicial de lo que están haciendo otros y se produce una inteligencia colectiva. La asociatividad es fundamental porque permite informar, difundir e impulsar una filantropía que contribuye a la sostenibilidad”, comenta George Anastassiou, presidente de Fundación Mustakis.

*Fuente:* Entrevistas George Anastassiou y Patricio Mayr, noviembre 2021.



Los inversionistas alineados por valores pueden estar preocupados por los productos y servicios que desarrolla una empresa. Es posible que deseen tener acciones en una empresa de energía solar o evitar tener acciones en una empresa de cigarrillos. O también les puede preocupar las prácticas de una empresa, es decir, la forma en que produce esos productos y servicios. Es posible que deseen tener acciones en empresas que tengan altas calificaciones ASG y eviten empresas con baja calificación.

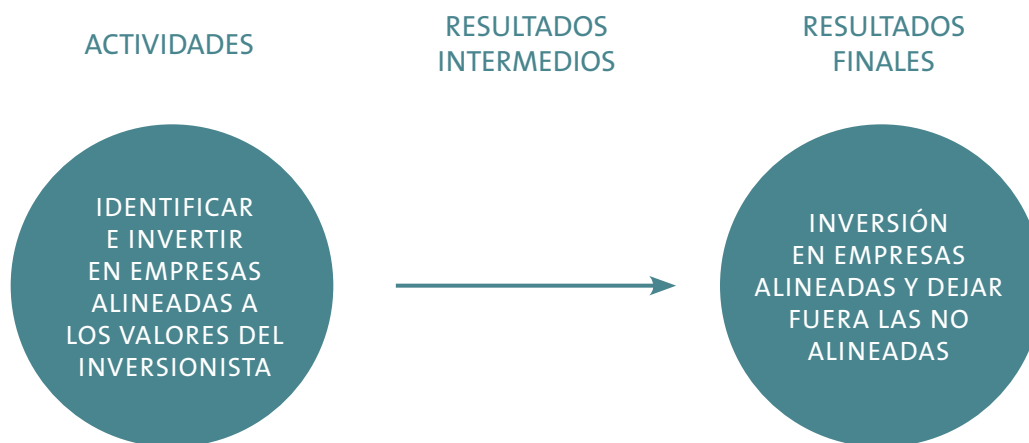
Cada uno de los componentes de ASG contiene muchos factores distintos. Por ejemplo, tal como está resumido en Ivestopedia<sup>112</sup>:

- Los criterios ambientales pueden incluir el consumo energético de una empresa, así como también desechos, contaminación, conservación de recursos naturales, y trato de animales.
- Los criterios sociales se enfocan en las relaciones de negocios de la empresa con su entorno, con sus colaboradores y con la sociedad en general ¿Trabaja con proveedores que sostienen los mismos valores que dice tener? ¿Dona la empresa un porcentaje de sus ganancias a la comunidad local o incentiva a su personal a realizar trabajo voluntario allí? ¿Las condiciones de trabajo de la empresa muestran una alta valoración de la salud y seguridad de sus trabajadores? ¿Se toman en cuenta los intereses de los distintos grupos de interés?
- Con respecto a la gobernanza, los inversionistas pueden querer conocer si una empresa usa métodos de contabilidad precisos y transparentes y que los accionistas tienen la oportunidad de votar en asuntos importantes. También querrán garantías de que la empresa evita conflictos de interés en la elección de miembros de su directorio, no usan contribuciones políticas para obtener un trato favorable inapropiado y, por supuesto, no se involucra en prácticas ilegales.

Así como los filántropos tienen objetivos variados, los inversionistas alineados por sus valores pueden estar preocupados de criterios variados de ASG y hacer inversiones en empresas que trabajan para lograr distintos tipos de impacto – por ejemplo:

- Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU al reducir la pobreza en países en desarrollo.
- Mejorar los resultados para comunidades desfavorecidas en mi país o en otros países de América Latina.
- Reducir emisiones de gases de efecto invernadero o lograr la meta carbono neutral.
- Asegurar el trato justo de trabajadores en sus cadenas de suministro.

La teoría de cambio para inversionistas alineados por sus valores es directa porque no requiere un resultado intermedio. Como se muestra en el diagrama a continuación, invertir –o no invertir– en una empresa o sector específico directamente produce el resultado final de estar acorde con los principios del inversionista, después de descartar inversiones que no cumplan con los criterios ASG o que producen bienes o servicios contrarios a los valores del inversionista.



Mientras no sacrifique los retornos financieros ajustados al riesgo – y especialmente si aumenta los retornos - la mayoría de los lectores de esta *Guía* probablemente preferirían ubicar sus recursos de inversión en empresas cuyos productos y procesos están alineados con sus valores. Como se mencionó anteriormente, estos a menudo son denominados inversiones socialmente responsables.

Podría pensarse que una buena calificación de ASG predice buenos retornos financieros, quizás porque indican que la administración es efectiva en el manejo de riesgos ambientales y sociales en general. Desafortunadamente, la evidencia del desempeño financiero de los fondos ASG (valor neto de comisiones de gestión) es ambigua, aunque en el mediano y largo plazo hay estudios que demuestran que las empresas con altos indicadores de sostenibilidad logran un mejor desempeño financiero y mayor resiliencia ante los vaivenes del mercado.<sup>113</sup> No debería ser una sorpresa no tener estudios concluyentes: los valores ASG - especialmente aquellos de los componentes “S” o sociales- son altamente subjetivos, y recientemente se están construyendo métricas comunes entre las calificaciones entregadas por diferentes agencias, así como una mayor exigencia de los reguladores respecto de la obligación de medir y reportar de las empresas que están abierta a las bolsas de comercio. Es probable que la evidencia sea más clara y robusta los próximos años y, de hecho, mostrará que las inversiones del ASG son buenas para el bolsillo como también para el alma. En cualquier caso, sin embargo, los inversionistas que se preocupan de la alineación con los valores podrían estar dispuestos a aceptar retornos un poco más bajos, como también algunas pérdidas de diversificación del portafolio, para invertir basado en sus valores.

### Plataforma de inversión con propósito – ***Puerto de Asís Investments***

En 2008 la familia Román, de larga trayectoria empresarial en el sector de transporte e infraestructura en Argentina, estableció la Organización Román para gestionar el patrimonio como un proyecto multigeneracional. Después de más de diez años de experiencia, el *family office* evolucionó a la actual plataforma de inversiones con propósito: Puerto Asís Investments. “Como familia elegimos inversiones con propósito porque valoramos la creación de valor compartido, queremos que nuestro sistema económico, social y ambiental sea sostenible para las generaciones futuras y buscamos un mayor nivel de conciencia en el mundo de los negocios”, explica Karina Roman, *chair* de Puerto Asís.

La oficina de inversiones ganó mucha experiencia al gestionar durante una década más de 30 iniciativas filantrópicas, en alianza con actores de distintos sectores. Paralelamente, la vocación de encontrar soluciones de mercado que pudieran abordar de manera sostenible desafíos sociales o ambientales, les motivó a explorar otros modelos de inversión. Así, alineados con una tendencia global –aunque incipiente en el país–, en 2017 decidió destinar capital a buscar oportunidades de inversión de impacto. Desde este mandato Puerto Asís Investments ya ha invertido en cinco *start ups* que nacieron con el propósito de resolver desafíos sociales y están en estadios en los que buscan expandir sus negocios al mercado regional y/o global, un portafolio diversificado que busca expandir a unas veinte compañías en distintos sectores.

Con los aprendizajes acumulados en ambas estrategias (filantropía e inversión de impacto, les resultó atractiva la posibilidad de invertir en modelos disruptivos de alta innovación, capaces de cambiar las reglas de juego en una problemática social o ambiental y que, desde su diseño, contemplaran su sostenibilidad, aunque con expectativas de retornos financieros por debajo de mercado. Para capturar estas oportunidades, en 2018 decidió sumar un nuevo mandato, el de *venture philanthropy* (inversión por impacto), ampliando el continuo de capital de la plataforma. Por ejemplo, invirtieron en el primer Bono de Impacto Social de Argentina destinado a promover mejores condiciones de empleabilidad y a contribuir a la inserción laboral de jóvenes de barrios vulnerables de la ciudad.

Dada la diversidad de estrategias de inversión con propósito se eligió enmarcar esa creación de valor dentro de los ODS, un marco global que facilita el entendimiento a la hora de interactuar con diferentes sectores. Y también se decidió combinar herramientas ya existentes en el mercado para monitorear el impacto de sus inversiones y personalizarlas según las necesidades dentro del continuo de capital.

Por ejemplo, en lo que respecta al mandato de capital privado, busca que las compañías

en las que se invierte den cuenta de un desempeño social y ambientalmente sustentable (utilizando herramientas como *Global Reporting Initiative* o Sistema B, que relevan indicadores ESG). En tanto, en los mandatos de venture capital de impacto (capital de riesgo) y el de *venture philanthropy* (inversión por impacto), como las compañías o los proyectos nacen ya con la vocación de solucionar desde el mercado un desafío social o ambiental, Puerto Asís buscó metodologías más específicas de medición, como las métricas que ofrece el *Impact Reporting and Investments Standard* (IRIS) y el marco lógico dado por el *Impact Management Project* (IMP). Ambas constituyen hoy la base para definir el monitoreo de las iniciativas realizadas bajo estos dos mandatos.

Fuente: Latimpacto (2020).<sup>114</sup>

## Invirtiendo para tener impacto

Los inversionistas que buscan lograr un impacto positivo comienzan identificando empresas que están alineadas con sus valores. Pero luego toman decisiones de inversión que según su predicción mejorarán el impacto social o ambiental de esas empresas. (Note que decimos “predicción” porque, tal como en el caso de los retornos financieros, un inversionista puede, en el mejor de los casos, hacer una predicción informada sobre el efecto que genera una decisión de inversión en el comportamiento de la empresa).

La distinción fundamental entre inversiones alineadas por valores e inversiones de impacto descansa en el término impacto, que quiere decir que la inversión causa el resultado deseado. Mientras que los inversionistas alineados por sus valores sólo necesitan saber si el comportamiento de una empresa es consistente con sus valores personales, los inversionistas de impacto buscan oportunidades de inversión en las cuales puedan mejorar el desempeño de una empresa tanto en la dimensión social, ambiental como financiera. Pueden buscar:

- Aumentar o mejorar los **productos** o **servicios** de la empresa, dado el impacto positivo que genera para una población. Por ejemplo, invertir en una empresa que provee servicios de salud para comunidades desfavorecidas, o
- Mejorar los **procesos** o **prácticas** por las cuales la empresa produce aquellos productos o servicios; por ejemplo, invertir, en combinación con entregar asistencia técnica, para reducir la contaminación ambiental de una empresa o asegurar el trato justo de trabajadores en su cadena de suministro.

Debido a que requiere cambios en el comportamiento de una empresa, la teoría de cambio para una inversión de impacto es más complicada que para una inversión alineada con sus valores. El diagrama a continuación muestra una teoría de cambio generalizado para una inversión de impacto:



- Como las donaciones de beneficencia y subvenciones consideradas en los capítulos precedentes, las inversiones socialmente motivadas pueden tener una variedad de objetivos, mejorar la salud en aldeas rurales de América Latina o en áreas urbanas, reducir el calentamiento global, proteger el bienestar de los animales...la lista podría continuar indefinidamente. **El resultado final** es el beneficio particular social o ambiental que el inversionista pretende lograr. Dicho de otra manera, el impacto es el aumento o mejora en el resultado deseado por sobre lo que hubiese pasado sin la inversión.

- El inversionista busca lograr el resultado final a través de **actividades** de dos tipos: (1) proveer financiamiento de patrimonio o deuda y (2) proveer asistencia adicional diseñada para mejorar los resultados sociales y financieros de una empresa. Tal asistencia puede incluir trabajo en redes, recaudación de fondos, abordar la administración interna y las necesidades organizacionales, y ayudar a mantener a la empresa enfocada en su misión social.
- Estas actividades causan **resultados intermedios** que son necesarios para provocar el resultado final. La categoría de “otras cosas que deben suceder” (y que discutiremos a continuación) provoca el resultado intermedio de mejorar la producción o procesos de una empresa o sector en particular. Los inversionistas de impacto generalmente se enfocan en una empresa a la vez, mientras que las organizaciones de inversiones multilaterales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a menudo se enfocan en industrias o sectores completos.

## HISTORIA DE DONANTE

### Inversión de impacto en acción: desde capital catalítico a retornos comerciales mientras resolvemos la crisis mundial del agua – **Tony Stayner, Excelsiour Impact Fund**

Existe una desconexión vergonzosa en el hecho que la mayoría de quienes vivimos en Estados Unidos caminamos con un supercomputador en nuestro bolsillo, mientras 2.5 billones de personas a nivel mundial no tienen acceso a servicios básicos como agua limpia y/o instalaciones sanitarias. Además del sufrimiento humano, el costo anual para la economía global es de al menos USD\$323 mil millones.

Las organizaciones globales sin fines de lucro Water.org y Water Equity están tomando juntas este desafío a través de innovadoras soluciones financieras. Lo que impulsa su impacto transformador es la perspectiva de que aquellos que viven en la pobreza ya pagan suficiente por el acceso al agua y a un inodoro, y que un gran segmento de las personas vulnerables podría lograr acceso a las instalaciones sanitarias a través de financiamiento accesible.

**Water.org usa la filantropía como un catalizador para desatar capital comercial.** Al ofrecer pequeñas donaciones y asistencia técnica a instituciones de micro- financiamiento, generan préstamos comerciales para agua e instalaciones sanitarias. Cerca del 90% de los 6.6 millones de préstamos a la fecha son para mujeres, y la tasa de devolución ha sido un notable 99.6%.

Water.org estableció Water Equity en respuesta a solicitudes de socios del sector de las microfinanzas por más capital accesible para prestar a Water and Sanitation Supply (WSS). El administrador de recursos, el primero en su tipo, se enfocó exclusivamente en resolver la crisis global del agua. Los primeros dos fondos de Water Equity para inversionistas, han logrado reunir USD\$68 millones y realizar 20 inversiones en deuda a instituciones financieras y empresas de agua y sanitización en India, Indonesia y Cambodia. Han alcanzado exitosamente 1.6 millones de consumidores emergentes con acceso a agua potable e instalaciones sanitarias, excediendo al mismo tiempo las expectativas de devolución fijadas con los inversionistas.

Le tomó a Water.org 20 años dedicados a perforar pozos, alcanzar su primer millón de personas. Ahora, al poner a disposición préstamos accesibles, Water.org alcanza más de 2 millones por trimestre, 30 millones de personas a la fecha. Al demostrar que es rentable para las microfinanzas hacer préstamos WSS, atraen capital comercial al sector. A junio del 2020 Water.org ha ayudado a movilizar USD\$2.4 mil millones al sector. El capital comercial no habría tenido esta oportunidad sin el trabajo de Water.org y Water Equity, y es una gran parte de su impacto.

La próxima emocionante innovación de Water.org es usar garantías filantrópicas para persuadir a los bancos privados a entrar en el mercado de préstamos WSS, ya sea directamente o a través de la compra de recursos desde microfinanzas, liberándolos para hacer préstamos adicionales.

Mi esposa y yo hemos sido donantes filantrópicos de Water.org desde el año 2005, hemos invertido en cada uno de los fondos de Water Equity, y planeamos convertirnos en garantes. Operando a escala para mejorar la salud pública, fortalecer la equidad de género, proteger el medioambiente, y asegurar que las comunidades vulnerables alrededor del mundo sean más resilientes a los impactos del cambio climático, consideramos que este es nuestra inversión de mayor impacto. Con la pandemia mostrando lo central que el agua, las medidas sanitarias y la higiene son para nuestra salud, este trabajo es más importante que nunca.

*Fuente:* Guide for Effective Philanthropy, Stanford PACS, 2020



## El resultado final: impacto empresarial e impacto de inversión

Profundicemos en cómo un inversionista puede tener impacto en lograr su meta final propuesta. Un inversionista de impacto está preocupado de dos tipos de impacto:

- **Impacto empresarial:** El impacto de la empresa en la que se invierte.
- **Impacto de inversión:** (A veces llamados **adicionalidad o valor social agregado**). El impacto que la inversión tiene en las actividades y resultados de una empresa (y a veces un sector).

### Impacto empresarial

El impacto empresarial significa que la empresa en la que se invierte está alcanzando los resultados sociales perseguidos por el inversionista y que esos resultados están haciendo una diferencia positiva en las vidas de sus beneficiarios deseados. Este es el mismo significado de impacto en cuanto a las actividades de una organización sin fines de lucro, tal como fue descrito en el **Capítulo 6**.

Imagine una nueva empresa, *Beyond Fish* (Más que pescado), que usa algas para hacer comida que sabe a pescado.<sup>5</sup> Usted ha invertido en la empresa con el objetivo de reducir la pesca indiscriminada.

- En el escenario favorable, los consumidores de *Beyond Fish* comen menos pescado.
- En el escenario desfavorable, el sabor “parecido al pescado” del producto aumenta la demanda de sus consumidores por pescado real. Bajo estas circunstancias, la empresa no tuvo impacto empresarial porque no alcanzó sus metas sociales.

---

<sup>5</sup>- Actualmente hay empresas produciendo sustitutos vegetales de pescado.

## Impacto de la inversión

Ahora supongamos que *Beyond Fish* está cumpliendo las metas sociales que usted tiene como inversionista. La pregunta respecto de si su inversión está teniendo impacto permanece. Esto sucedería si es que su inversión le permite a su compañía proveer más o mejores pescados artificiales, o más baratos que las inversiones de los inversionistas comerciales ordinarios que sólo están por un poco de dinero ¿Por qué es importante esto? Porque si su inversión no está haciendo una diferencia, usted está malgastando los fondos cuando podría invertirlos donde podrían hacer una diferencia.

Considere estos tres escenarios:

1. Debido al éxito de las empresas de carne artificial, los inversionistas comerciales ordinarios que se preocupan sólo de recibir sólidos retornos financieros están acudiendo masivamente a *Beyond Fish*.
2. El producto de *Beyond Fish* es tan novedoso que es incierto si es que los consumidores lo comprarán, y la empresa no está atrayendo inversionistas comerciales. Usted mismo no tiene certeza alguna, pero cree que si el producto es exitoso tendrá tal impacto social que está dispuesto a arriesgar pérdidas considerables, que no serán compensadas por el posible retorno, para poner a prueba el concepto.
3. El mismo escenario que el punto 2: El producto de *Beyond Fish* es tan novedoso que es incierto si es que los consumidores lo comprarán, y la empresa no está atrayendo inversionistas comerciales. Basado en su experticia en el sector de alimentos, sin embargo, usted cree que el mercado está perdiendo una gran oportunidad, y hace una inversión considerable esperando recibir buenos retornos, ajustados al riesgo.

En el primer escenario, el inversionista de impacto no tiene impacto de su inversión porque ésta no está proveyendo recursos adicionales, más allá de aquellos proporcionados por inversionistas comerciales, que aumentan o mejoran los productos socialmente valiosos de la empresa. Dicho de manera simple, aun cuando su inversión pueda estar alineada con sus valores, sus fondos no están haciendo una diferencia. En contraste, los otros dos escenarios describen oportunidades de impacto de la inversión. La segunda inversión es **concesionaria** porque usted está tomando un riesgo mayor del que tomaría si sus metas fueran sólo financieras. La tercera inversión es no-**concesionaria** porque usted cree que es un buen negocio y no está sacrificando retornos financieros para poder lograr impacto social.

## El resultado intermedio de atraer inversionistas socialmente neutrales

En el segundo y tercer escenario es posible que su inversión, junto con la de otros inversionistas socialmente motivados, tenga algún impacto de inversión. Sin embargo, usted creará una empresa sostenible con mucho mayor impacto al atraer inversionistas socialmente neutrales que se unan a usted o le sigan en su inversión. En otras palabras, la teoría de cambio requiere que sus actividades de inversión sean catalíticas al enviar una señal a inversionistas socialmente neutrales de que *Beyond Fish* es una buena inversión financiera.



## Inversiones concesionarias

¿Por qué un inversionista de impacto haría una inversión concesionaria, es decir, una inversión que espera recibir retornos por debajo del mercado ajustado al riesgo? Por lo general, para permitir que un negocio pruebe productos o servicios en mercados desconocidos, donde la probabilidad de éxito comercial es demasiado baja como para atraer inversionistas ordinarios hasta y a menos que el negocio tenga éxito. Esta fue la lógica de la Fundación Gates para su inversión concesionaria en bKash, la empresa

de dinero móvil dirigida a beneficiar a los residentes más pobres de Bangladesh, la cual varios años después atrajo capital de inversión privado no-concesionario. Fue solo porque la Fundación Gates allanó el camino con capital concesionario que bKash fue capaz de atraer capital de inversión privado.

## **Inversiones no-concesionarias en mercados privados**

También es posible tener impacto a través de inversiones no-concesionarias en mercados privados, invirtiendo en empresas que han atraído pocos o ningún inversionista comercial, ya sea porque los inversionistas comerciales consideran la inversión demasiado riesgosa o porque no han descubierto el mercado aún. Los mercados privados crecen con información privada. La ventaja de los inversionistas de impacto descansa en su experticia en evaluar el potencial financiero de empresas cuyos productos se ajustan a sus valores sociales. Así como un exitoso capitalista de riesgo puede poseer *expertise* en, digamos, biotecnología, un inversionista de impacto puede desarrollar experticia en mercados específicos con el potencial de resultados socialmente valiosos.

Por ejemplo, Omidyar Network (ON) argumenta que ellos son más capaces de evaluar los riesgos en algunos de estos mercados que inversionistas comerciales ordinarios porque ON “puede estar más familiarizado con una determinada geografía (como África) o sector (como la inclusión financiera) o tener más confianza en un emprendedor específico”.<sup>115</sup>

ON hizo una inversión temprana en Ruma, un proveedor de servicios financieros y de información en Indonesia, con el objetivo de lograr que las transacciones financieras fuesen accesibles para consumidores de muy bajos ingresos. A pesar de que ON creía que Ruma tenía el potencial de un buen desempeño financiero, así como también de impacto social, los inversionistas comerciales no se sentían atraídos a la empresa porque

creían que era muy riesgoso. La inversión de ON resultó ser un éxito tanto financiera como socialmente. Ruma ha provisto servicios financieros a millones de personas de bajos ingresos en Indonesia y ha entregado a ON sólidos retornos; además ha atraído capital comercial para posteriores rondas de financiamiento.

Otro grupo de inversión de impacto, *Bridges Fund Management*, se enfoca en mercados desatendidos en el Reino Unido. Bridges es un inversionista no-concesionario cuyas métricas de impacto son “completamente alineadas con el éxito comercial”. Bridges invirtió en el Grupo Babington, un proveedor de entrenamiento y programas de aprendices, con el objetivo de proveer educación y empleo a personas marginalizadas, de clase trabajadora. Al salir, el fondo informó resultados sociales positivos, y financieramente, una tasa del 33 por ciento anual de retorno.

Es importante enfatizar que estas inversiones de impacto no-concesionarias están en empresas o sectores que no están atrayendo capital comercial adecuado, debido a que tienen objetivos de proveer financiamiento en etapas tempranas y enviar señales a inversionistas comerciales de que estas son buenas inversiones. Puede ser más difícil tener un impacto de inversión en empresas o mercados que ya están atrayendo capital comercial. Sin embargo, dada la información ruidosa e imperfecta en los mercados privados, una empresa emergente o startup, a pesar de no ser ampliamente conocida, puede no obstante ser conocida para unos pocos inversionistas comerciales.

Por ejemplo, ON invirtió junto a algunos inversionistas comerciales, socialmente neutrales, en *Dailyhunt*, un servicio de noticias en India dirigido a poblaciones de bajos recursos, que no hablan inglés. ON logró impacto por su inversión en la medida en que proveyó capital que *Dailyhunt* no podía obtener en otro lugar, pero también porque convocó a inversionistas comerciales y les mostró el valor financiero de esta empresa emergente.

En resumen, a menudo es difícil predecir si una inversión de capital privado no-concesionaria tiene impacto por su inversión. Los inversionistas motivados socialmente sólo pueden hacer su mejor esfuerzo en predecir si es que su inversión tiene probabilidades de proveer capital además del que proveen inversionistas socialmente neutrales (o con tendencia más favorable) o si es probable alertar a esos inversionistas sobre la factibilidad comercial de estas empresas que generan un impacto social positivo.

## **Inversiones no-concesionarias en mercados públicos**

Para ser directos, es posible afirmar que es muy difícil para los inversionistas tener impacto social meramente por negociar valores en mercados públicos secundarios de gran capitalización. (Comprar acciones en una oferta pública inicial o en un refinanciamiento puede ser más similar a adquirir propiedad como capital, lo que se denomina *private equity*). Luego comentaremos la estrategia de la participación de accionistas.

En general, la mayoría de inversionistas en mercados públicos se preocupa principalmente por los retornos financieros y son indiferentes al valor social de una empresa o no cuentan con información disponible para incorporar esta variable. Si los inversionistas de impacto individuales compran acciones en una empresa que cotiza en la bolsa de valores porque les provee productos socialmente valiosos, este sinnúmero de accionistas socialmente neutrales venderán gozosamente sus acciones y el precio de las acciones no cambiará ni un ápice.

¿Qué sucede si usted, como inversionista individual, se preocupa por las prácticas medioambientales y laborales de una empresa y por lo tanto invierte en una empresa que cotiza en la bolsa de valores con buenas calificaciones ASG, creyendo que también pueden aumentar

el valor para el accionista a largo plazo? Debido a que los inversionistas socialmente neutrales tienen la misma información, los inversionistas de impacto no tienen ventaja para cambiar el curso de la situación. Con todo, en el último tiempo, las normas de las instituciones que regulan los mercados financieros han comenzado a exigir a las empresas que se transan en mercados públicos que reporten sobre las dimensiones sociales, ambientales y de gobierno corporativo. Así, la principal gestora de activos a nivel global, Blackrock, ha comenzado a ejercer su rol de inversionista fiduciario evaluando en base a la información disponible cómo las empresas incorporan las variables ASG y votando acorde a ello en las juntas accionistas\*<sup>6</sup>.

La tesis de inversión de impacto que se escucha más frecuentemente en estas circunstancias es que los inversionistas ASG no-concesionarios enviarán una señal a inversionistas socialmente neutrales de que las inversiones ASG son beneficiosas financieramente. Pero por la misma razón, es probable que los inversionistas socialmente neutrales examinen directamente esas correlaciones, sin los inversionistas ASG como intermediarios. El Proyecto de Administración de Impacto (IMP, por su nombre en inglés), un esfuerzo ampliamente respetado de medir, evaluar e informar impactos en asuntos sociales y medioambientales, aborda el valor de enviar señales en este contexto, notando que “si todos los inversionistas hicieran lo mismo, resultaría en una “fijación de precios” de efectos sociales y medioambientales por parte de los mercados de capital...Pero por sí solo, no es probable que genere progreso en temas sociales cuando se compara con otras formas de contribución”.<sup>116</sup> El IMP caracteriza apropiadamente la estrategia como una de alineación de valores más bien que de impacto.

---

\*6.- Carta a los clientes de Laurence D. Fink es fundador, Chairman y Chief Executive Officer de BlackRock, Inc. <https://www.blackrock.com/cl/larry-fink-ceo-letter>



## Asesores y gestores de fondos

Las áreas más prometedoras para realizar inversiones que puedan tener impacto son las inversiones concesionarias e inversiones no-concesionarias que aún no han atraído inversionistas comerciales. Ambas inversiones se encuentran en los dominios tradicionales del capital de riesgo y capitales privados, con la complejidad agregada de que un inversionista debe realizar su debida diligencia respecto del impacto social como también respecto del análisis financieros ¿Cómo es posible que inversionistas socialmente motivados pero que no son expertos en un sector en particular, hagan inversiones informadas?

La década pasada ha visto un tremendo crecimiento en “fondos de impacto” en básicamente cada área de interés para un inversionista socialmente motivado, ya sea pobreza doméstica y global, agua limpia, salud, educación, o varias otras áreas. Y también se ha visto el crecimiento de empresas que ofrecen asesoría a inversionistas respecto de las oportunidades que tienen de generar impacto en estas áreas.

La evolución de estos asesores y fondos es tan fluida que cualquier lista que entreguemos se volvería obsoleta rápidamente. Pero sí tenemos algunas sugerencias respecto de cómo asegurar que usted está recibiendo sólidos consejos y que sus fondos están siendo manejados con el impacto en mente. Pregunte:

- ¿Entienden los asesores y gestores de fondos los conceptos de empresa e inversión de impacto y los usan como orientación para sus decisiones?
- ¿Son transparentes respecto de cómo ciertas inversiones están teniendo impacto? ¿Miden de forma adecuado los impactos? ¿Generan reportes sobre el impacto, así como sobre los resultados financieros logrados?

- ¿Incluye el portafolio acciones de gran capitalización que se transan públicamente? Si es así, a menos que el fondo busque sistemáticamente impacto a través de la participación de accionistas, debe revisar cómo es la estrategia de participación de accionistas, consultar los detalles de la estrategia y sus resultados.
- ¿Está siendo el gestor de fondos compensado tanto por los retornos financieros como por el impacto social? Este no puede ser en realidad un asunto excluyente porque hay muy pocos ejemplos concretos de la práctica. Pero un esfuerzo de buena fe para hacer esto podría mostrar que el fondo es fiel a la observación de que uno gestiona lo que uno mide.

## **Participación en campañas para cambiar comportamiento corporativo: liquidación y participación de accionistas**

Hasta ahora nos hemos enfocado en inversiones de impacto convencionales, según es definido por GIIN: proveer financiamiento y asistencia a empresas cuyos productos y procesos los inversionistas consideran valiosos socialmente. Sin embargo, hay una larga historia de esfuerzos por parte de inversionistas, consumidores y otras partes interesadas para influir varias prácticas sociales y medioambientales de las empresas a través de boicots, desinversiones y activismo por parte de los accionistas. Una campaña dirigida en contra de Nike para mejorar el trato a los trabajadores en su cadena de suministro llevó a cambios en segmentos importantes de la industria de indumentaria deportiva. Una campaña dirigida en contra de empresas en Estados Unidos que hacían negocios con el gobierno sudafricano se sumó a las presiones para que este último gobierno abandonara el apartheid. De manera más reciente, una campaña en contra del carbón probablemente contribuyó a la reducción de su uso como fuente de combustible en los Estados Unidos.

Los inversionistas han contribuido a tales campañas, especialmente en compañías que tienen un efecto dañino en las personas o profundizan el cambio climático, a través de la desinversión o rehusándose a invertir en este tipo de compañías o impulsando proyectos de cambios a través de la participación de accionistas. Con respecto a esto último, el Proyecto de Administración de Impacto describe cómo los inversionistas de impacto pueden “involucrarse activamente” usando su *expertise*, redes, e influencia para mejorar el desempeño medioambiental/social de las empresas. La participación puede incluir una amplia gama de enfoques, desde el diálogo con empresas hasta la creación de estándares de la industria, o inversionistas ocupando puestos en el directorio y usando a su propio equipo o consultores para que les provean apoyo práctico de gestión (como a menudo se ve en el capital privado). Esta estrategia debería incluir, como mínimo, esfuerzos proactivos significativos para mejorar el impacto”.<sup>117</sup> Además de ocasionales éxitos notables, tales como una resolución requiriendo a ExxonMobil que revele el impacto<sup>118</sup> del cambio climático en su negocio, la participación de accionistas puede provocar que las empresas mejoren sus comportamientos ASG aún en ausencia de resoluciones exitosas.<sup>119</sup> Algunas organizaciones, como Ceres,<sup>120</sup> y administradores de recurso, como Trillium,<sup>121</sup> sistemáticamente se involucran en la participación como accionistas.

Tal como la promoción o defensa que hacen los filántropos y las organizaciones sin fines de lucro, los esfuerzos exitosos para cambiar el comportamiento corporativo requieren coordinación entre inversionistas y otras partes interesadas, como también una disposición para permanecer en el proyecto a largo plazo. Como todas las estrategias para cambios sociales, los esfuerzos deben ser respaldados por una teoría de cambio sólida, basada en evidencia. A pesar de que las posibilidades de éxito a menudo son bajas, el impacto de una campaña exitosa es potencialmente gigante, y las pequeñas victorias pueden sumarse.

## Empresas B y empresas de beneficio

Casi todas las inversiones de impacto están hechas en empresas tradicionales. Pero los inversionistas que desean promover la misión social de una empresa también pueden invertir en empresas de beneficios o en empresas B certificadas.

Los estatutos de empresas de beneficios obligan a la administración a considerar intereses más allá de aquellos de los accionistas, incluyendo los de otras partes interesadas que podrían estar materialmente afectados por el negocio: trabajadores, clientes, proveedores, las comunidades en las que la opera la empresa, y el medioambiente.

En esta misma línea, la organización sin fines de lucro Sistema B promueve en América Latina la certificación como empresas B de todo tipo de empresas, estén constituidas como empresas de beneficios o no, que entrega B Lab, entidad sin fines de lucro de Estados Unidos que inició este movimiento. Para obtener esta certificación, las empresas deben cumplir ciertos “estándares verificables de desempeño social y medioambiental, transparencia pública, y responsabilidad legal para equilibrar las ganancias y el propósito”.<sup>122</sup> “Las empresas que se certifican como Empresa B no son perfectas, pero asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto”.<sup>123</sup>

Hasta hace poco, la red de BCorps consistía principalmente de compañías más pequeñas, tales como Patagonia y New Belgium Brewing. Pero en años recientes, Danone Norteamérica, Natura (El fabricante principal

de cosméticos y productos de higiene personal en Brasil), y otras corporaciones grandes han recibido una certificación BCorp.

## HISTORIAS DE AMÉRICA LATINA

### Una comunidad de proveedores de capital comprometida con el impacto – *Latimpacto*

Latimpacto es una comunidad latinoamericana de filántropos e inversionistas sociales proveedores de capital humano, intelectual y financiero, creada en 2020, cuyo enfoque se centra en generar impacto social y ambiental, a lo largo del continuo de capital. Para ello trabaja con dos estrategias: ofrecer conocimiento y modelos complementarios de inversión social a los distintos proveedores de capital (corporaciones, inversionistas, oficinas familiares, actores del sector público) y facilitar conexiones a nivel regional e internacional, a través de sus redes hermanas en Europa (EVPA), Asia (AVPN) y África (AVPA) que reúnen 1,300 miembros. Hacia fines de 2021 contaba con 110 miembros en 9 países de América Latina y el Caribe.

*Fuente:* Latimpacto (2020).<sup>124</sup>

## Conclusiones

Tenemos grandes aspiraciones para el campo de inversiones de impacto. Esta promesa de inversión de impacto sólo puede realizarse si los inversionistas, gestores de fondos y asesores entienden qué significa tener impacto y cuándo puede ser logrado de manera factible. Nuestra meta es, como en los capítulos anteriores, ayudar a los lectores a poner sus recursos donde realmente pueden mejorar la sociedad.

## ***Inversiones socialmente motivadas (conclusiones)***

- Las inversiones alineadas por valores se refieren a tener acciones sólo en empresas -transadas pública o privadamente– cuyos productos y actividades concuerdan con los valores morales o sociales de los inversionistas o con las misiones de las fundaciones.
- Tener impacto va más allá de alinear los valores al permitir a la compañía en la que se invierte hacer más de lo que ya está haciendo que sea socialmente beneficioso, o hacerlo mejor.
- Las inversiones de impacto tienen como objetivo ser catalíticas. El objetivo transversal es crear mercados y oportunidades que eventualmente atraigan inversionistas comerciales ordinarios como también cambiar las prácticas de administración de las empresas de forma que permanezcan.
- Es posible lograr impacto a través de inversiones concesionarias, es decir, inversiones que sacrifican los retornos financieros por metas sociales o ambientales.
- Es posible también tener impacto a través de inversiones no-concesionarias en mercados privados, cuando la empresa en la que se invierte no ha atraído suficiente capital comercial.
- En general es más difícil alcanzar impacto en mercados públicos sólo a través de inversiones, distinguidas de campañas diseñadas estratégicamente para la participación de los accionistas.
- Un “fondo de impacto” que es serio respecto del impacto será transparente respecto de cómo y hasta qué punto está logrando tanto impacto social como resultados financieros.

CAPÍTULO 13

---

***Filantropía basada en la confianza  
y filantropía participativa***



**E**N DÉCADAS PASADAS, los filántropos han demostrado un creciente interés en prácticas que muestren respeto por la autonomía y las necesidades de sus beneficiarios\*, buscando mejorar la efectividad del proceso de donaciones. Este tipo de prácticas se denominan principalmente “filantropía basada en la confianza” y “filantropía participativa”.

A lo largo de la *Guía* se describe y recomienda las prácticas de filantropía basada en la confianza, pero nos parece importante dedicar un capítulo que capture adecuadamente el movimiento de basada en la confianza y profundice sobre la filantropía participativa. En este capítulo se revisa y desarrolla sobre la primera práctica y luego se vuelca a la posterior.

A pesar de que ninguna práctica es nueva en el sector social, el interés actual en estas prácticas tiende a girar en torno a donaciones a organizaciones que trabajan para superar temas como pobreza, desigualdad, e injusticia en comunidades marginales en América Latina, así como en Estados Unidos y también a nivel global. Sin embargo, estas son aplicables también a la búsqueda de muchas otras metas filantrópicas.

A modo de contexto, existen básicamente dos lógicas para las prácticas de la filantropía basada en la confianza y la filantropía participativa:

- Pueden mejorar la **efectividad** en el logro de los objetivos del filántropo(a). Por ejemplo, el Instituto Whitman declara que “Creemos que los esfuerzos para crear equidad social, política y económica serán más exitosos si los donantes trabajan de manera proactiva para aliviar

---

\*7.- Algunos partidarios de la filantropía participativa prefieren términos diferentes en lugar de “beneficiarios” para describir las comunidades con quienes un filántropo está compartiendo el poder. Por nuestra parte, continuaremos usando la definición común de beneficiario como una persona que recibe ayuda o alguna ventaja de parte de algo o alguien. Incluso el acto más grande posible de compartir poder con una comunidad inevitablemente resulta de la decisión del filántropo de beneficiar a los miembros de una determinada comunidad.



los desequilibrios de poder en el sector al insertar confianza, diálogo y la construcción de relaciones en sus prácticas con los beneficiarios.”<sup>125</sup>

- O pueden ceder poder a los beneficiarios como un fin en sí mismo, como una forma de compensar el desequilibrio de poder entre ricos y pobres, entre donantes blancos ricos y sus beneficiarios negros, indígenas, personas de color (BIPOC, por sus siglas en inglés) o por otros motivos.

Estas metas pueden a menudo ser sinérgicas, pero no siempre.

## Filantropía basada en la confianza

El Proyecto Filantropía Basada en la Confianza<sup>126</sup> describe la práctica como:

- Un enfoque a las donaciones que aborda el inherente desequilibrio de poder entre los donantes, organizaciones sin fines de lucro, y las comunidades a las cuales sirven. En esencia, la filantropía basada en la confianza se trata de redistribuir el poder – sistémica, organizacional, e interpersonalmente – en servicio de un ecosistema sin fines de lucro más sano y equitativo.

Estas son las prácticas fundamentales de una filantropía basada en la confianza:

1. **Escuchar a los beneficiarios:** Citando el título de un influyente trabajo sobre el tema, “escuchar a aquellos que importan más, los beneficiarios”<sup>127</sup> es una acción sabia de cualquier donante que busca alcanzar una meta. Le ayuda a asegurar que está resolviendo el problema correcto y puede proveerle de perspectivas para llegar a soluciones.

A pesar de que la Guía trata el valor de involucrar a los beneficiarios en distintos lugares, vale la pena profundizar sobre la importancia de esta práctica. Cuando intentamos abordar problemas sociales – particularmente aquellos que afectan a comunidades marginales –, aprender sobre la naturaleza de esos problemas desde los mismos beneficiarios finales de las intervenciones (por ejemplo los directores de escuelas con las cuales trabaja la organización) puede informar el mejor enfoque a utilizar y desarrollar una estrategia más exitosa de donación.

Si usted ya ha identificado potenciales organizaciones beneficiarias que están en terreno, ellas podrían proveerle también de esta información, pues los equipos de campo de las organizaciones conocen de cerca los problemas. El Proyecto Filantropía Basada en la Confianza recomienda que los donantes sean activos en solicitar retroalimentación respecto de beneficiarios pasados, actuales y rechazados, sobre sus estrategias y prácticas de donación. Con metas similares en mente, el Informe de Percepción del Beneficiario del Centro para una Filantropía Efectiva (CEP), encuesta a las organizaciones sociales que se han beneficiarios de donaciones de fundaciones filantrópicas para conocer sobre estos asuntos:<sup>128</sup>

- El impacto de la fundación en los ámbitos, comunidades y organizaciones de los beneficiarios
- Entender quiénes son las organizaciones beneficiarias y conocer los desafíos de quiénes reciben la donación
- Interacciones y comunicaciones con beneficiarios
- Procesos de postulación, informes y evaluación
- Asistencia adicional a la donación
- Diversidad, equidad e inclusión

A pesar de que el proceso de CEP está diseñado para fundaciones filantrópicas que cuentan con equipos, los donantes individuales y pequeñas fundaciones familiares pueden recurrir a un consultor para obtener este tipo de información.\*<sup>8</sup>

**2. Reducir las cargas del proceso de debida diligencia: (Ver Capítulo 8).**

Algunos donantes requieren que los postulantes a donaciones envíen largas y onerosas propuestas, lo que distrae del trabajo importante de una entidad sin fines de lucro. La *Guía* y el Proyecto de Filantropía Basada en la Confianza recomiendan que aliviane esta carga haciendo usted mismo la debida diligencia. Además de esto, debería asegurarse de que en las decisiones de donaciones se incorporan diversas perspectivas; cree un proceso de selección inclusivo; y revise que los requerimientos de su donación no den preferencia injustificada a las organizaciones más establecidas y con mayor financiamiento. Su meta es seleccionar organizaciones que tengan posibilidades de servir efectivamente a sus beneficiarios, más que aquellas con las cuales usted se siente más cómodo. Si usted no tiene una excesiva aversión al riesgo, considere financiar organizaciones cuyas estrategias y liderazgo les da un potencial significativo de tener un impacto positivo aun cuando no cuenten con una amplia trayectoria.

**3. Proveer apoyo plurianual, sin restricciones, o para operaciones generales:** Esta es la estrategia de donaciones más efectiva cuando la misión general de la organización beneficiaria y sus actividades están alineadas con sus objetivos como donante. Refleja la realidad de que la administración de la organización está mejor preparada que el donante para decidir cómo asignar los fondos entre sus actividades, incluyendo aquellas categorizadas como gastos generales o indirectos. Cuando

---

\*8.- El Proyecto de Filantropía Basada en la Confianza recomienda que los donantes compensen a los beneficiarios y entidades sin fines de lucro por su tiempo y sean transparentes respecto de cómo usarán la retroalimentación que reciban.

sólo un subgrupo de las actividades de la organización está alineado con sus objetivos, se sugiere hacer las denominadas “donaciones por proyecto” en apoyo de aquellas actividades siempre y cuando usted incluya el financiamiento suficiente para costos generales e indirectos. En cualquier caso, apoyo renovable y de largo plazo es más beneficioso para la organización. El Capítulo 10 Haciendo donaciones aborda estos asuntos con mayor profundidad.

#### **4. Imponer requerimientos razonables de monitoreo y evaluación**

**(M&E):** La filantropía basada en la confianza no significa dejar de verificar, pero si propone que las decisiones relacionadas al monitoreo y evaluación debiesen ser acordadas mutuamente de manera temprana en el proceso de donación. Como se mencionó anteriormente, el trabajo administrativo puede ser agotador y consumir mucho tiempo de las organizaciones sin fines de lucro, y rara vez es necesario imponer mayores requerimientos de monitoreo y evaluación que puedan ser útiles para la organización en sí, aparte del financiamiento (ver **Capítulo 8**). Un donante que realiza donaciones restringidas a proyectos específicos debería asegurar que los fondos de la donación cubrirán los costos de M&E.

Es importante mencionar que las donaciones para apoyo operativo general también están sujetas a evaluación al igual que las donaciones para un proyecto específico. “Un donante que realiza una donación para apoyo general de operaciones a una organización, en efecto, acepta la misión de la organización beneficiaria como propia y evalúa el éxito de la donación básicamente como el director ejecutivo y el directorio de la organización evalúan su propio desempeño”.<sup>129</sup>

- 5. Ser transparente y receptivo:** La comunicación abierta puede ayudar a construir confianza y respeto mutuo entre donante y beneficiario, lo que finalmente contribuye al impacto. Los donantes deberían estar conscientes de las dinámicas de poder desiguales que afectan su relación con los beneficiarios. Usted debería tener claridad respecto de qué financiará y qué no; decir “no” rápidamente si una organización

no se alinea con sus objetivos; y responder rápidamente a las comunicaciones de los beneficiarios.

**6. Proveer asistencia adicional a la donación:** El apoyo no monetario puede ser de mucha ayuda para sus beneficiarios. Además de proveer financiamiento para consultores en temas que van desde la planificación estratégica hasta el levantamiento de fondos, usted puede apoyar a sus beneficiarios presentándolos a otros donantes, ofreciendo apoyo durante las transiciones, y proveyendo espacios de reunión y otros recursos. La asistencia más allá de la donación puede también incluir la co-creación de estrategias que apoyen la misión de la organización, por parte del donante y los beneficiarios. Siguiendo esta perspectiva, la red latinoamericana de inversionistas sociales, Latimpacto, propone tres orientaciones estratégicas: 1) financiación a la medida, 2) apoyo no financiero y 3) medición y gestión de impacto. El apoyo no financiero lo entiende como un enfoque dirigido a fortalecer las organizaciones apoyadas para aumentar su desempeño general, mediante el desarrollo de habilidades o la mejora de estructuras y procesos.<sup>130</sup>

## ¿Qué importancia tiene un nombre?

La “confianza” en la Filantropía Basada en la Confianza se refiere no solo a la confianza del donante respecto de sus beneficiarios, pero también la confianza de sus beneficiarios en sus donantes, una confianza que es nutrida por prácticas transparentes, consistentes y justas.

Muchas de las prácticas de Filantropía Basada en la Confianza fueron elaboradas previamente por el Grupo Colaborativo de Filantropía Orientada al Impacto, patrocinado por la Fundación Raikes, y en varios libros y artículos<sup>131</sup> y han sido adoptadas por un número creciente de fundaciones y donantes individuales ¿Por qué dar a estas prácticas un

nuevo nombre? En primer lugar, el movimiento de Filantropía Basada en la Confianza está preocupado específicamente con donaciones que involucren equidad racial, económica y de género. De manera más amplia, el Proyecto de Filantropía Basada en la Confianza afirma – y no discrepamos – que hay “poder y potencial en nombrar este enfoque, pues permite a aquellos que han estado ejecutando esta práctica articular su enfoque con mayor claridad y certeza.”<sup>132</sup>

## Filantropía participativa

Los procesos participativos tienen una profunda historia en el pensamiento y las prácticas políticas, abarcando desde desarrollo comunitario hasta la construcción de un presupuesto participativo. La frase *nihil de nobis, sine nobis* se originó en Europa Central en el Siglo XVI o antes<sup>133</sup> Su traducción “nada sobre nosotros sin nosotros”, comenzó a usarse en movimientos por los derechos de las personas con discapacidad en los años noventa.

La **filantropía participativa** es un continuo de prácticas que busca involucrar a los beneficiarios y otros actores interesados en el amplio espectro de las decisiones que un donante realiza. Las prácticas giran en torno a traspasar el poder de la toma de decisiones a aquellos más afectados por las decisiones del donante, en vez de simplemente construir confianza. La filantropía participativa puede tener lugar durante la fase **pre- donación** al identificar prioridades de financiamiento y desarrollar estrategias, la **fase de donaciones**, donde las postulaciones son evaluadas y se toman las decisiones, y la **fase post- donación**, donde se considera la evaluación y la participación. Las **donaciones participativas** hasta ahora se refieren a la parte de “donación” de este proceso.

FASE PRE-DONACIÓN	FASE DONACIÓN	FASE POST-DONACIÓN
Articulando un área de foco	Evaluando postulaciones a fondos	Involucrándose en monitoreo y evaluación.
Examinando los problemas	Realizando visitas en terreno	Distribuyendo información sobre el progreso y resultados del programa
Desarrollando estrategias de financiamiento	Comunicándose con potenciales beneficiarios	Decidiendo sobre la renovación de la donación
	Tomando decisiones sobre donaciones	
	Identificando métricas para monitoreo y evaluación	

## HISTORIA DE DONANTE

### El aprendizaje hacia la filantropía participativa – *Fundación Colunga*

En 2012 nació Fundación Colunga con el objetivo de potenciar y profesionalizar la filantropía de la familia empresaria Cueto Plaza, codueña de la aerolínea Latam y de Inversiones Costa Verde. En sus primeros diez años han destacado en el ecosistema de la filantropía de Chile por el impulso a organizaciones de la sociedad civil, y en especial de propuestas innovadoras para la superación de la pobreza y el fortalecimiento de la educación.

En 2020, en el contexto de la pandemia, hicieron una reflexión profunda sobre cómo aportar a la emergencia, evitando el asistencialismo. Así nació el Fondo de Respuesta Comunitaria, una iniciativa colaborativa con otras fundaciones que fue un primer ejercicio de filantropía participativa.

“En la medida que hemos ido creciendo ha sido necesario evolucionar hacia un trabajo con otros, entendiendo que los beneficiarios son nuestros socios. Cambiar la mirada de ser la chequera a ser socios implica primero un cambio desde los donantes”, comenta Esperanza Cueto, presidenta del directorio de Colunga. “¿Cómo sabemos nosotros lo que necesita una comunidad, en un país con realidades tan distintas? Hemos aprendido que uno aporta unas ideas, pero las ideas finales vienen de los colectivos que existen en las comunidades. Ellos tienen información de las necesidades y la realidad local. Por

eso la filantropía tiene que ser participativa, si queremos hacer una inversión social que logre transformaciones. De lo contrario hacemos programas preciosos, pero que no son aprehendidos por las comunidades”.

En conjunto con otras fundaciones familiares, en 2021 comenzaron el programa de Territorio Común para fortalecer los liderazgos comunitarios en zonas de alta vulnerabilidad, con la participación de organizaciones sociales, académicos y actores locales. El programa pone en práctica el enfoque de filantropía participativa que requiere cercanía y flexibilidad, para ayudar a que los proyectos que impulsan líderes locales logren llegar a puerto. Y que también implica confianza y abrir espacios de participación a los beneficiarios en la toma de decisiones. “El cambio de mirada hacia la confianza no es fácil”, reflexiona Esperanza. “De hecho, este camino no habría sido posible cuando comenzamos, pero hoy vemos que las nuevas generaciones que están liderando fundaciones familiares vienen abiertas a este enfoque”.

*Fuente:* Entrevista a Esperanza Cueto, diciembre 2021.

**¿Quiénes son los actores relevantes?** Quienes sean las partes interesadas varía de donación a donación. Generalmente incluyen a los miembros de la comunidad y otros que son los más afectados por los desafíos que el donante intenta enfrentar. También pueden ser individuos y organizaciones, incluyendo beneficiarios pasados o potenciales, que están trabajando con la comunidad para afrontar esos desafíos. A pesar de que un filántropo puede tener mucho que aprender de los expertos que no están conectados con la comunidad, típicamente no serían considerados partes interesadas – a diferencia de los “expertos de vida” que directamente experimentan los desafíos de la comunidad.

Tal como en el caso de la filantropía basada en la confianza, los partidarios de la filantropía participativa ofrecen múltiples lógicas para buscar consenso, delegar decisiones, o compartir poder:

1. Involucrarse en un proceso participativo mejora los resultados filantrópicos a través de mejores estrategias y procesos de implementación.



2. La participación de los beneficiarios potenciales de un donante y otras partes interesadas tiene valor intrínseco.
3. El proceso participativo construye la capacidad de las organizaciones comunitarias de afrontar los desafíos de sus comunidades.
4. El proceso construye confianza entre donantes, beneficiarios y las comunidades afectadas, lo que permite a todas las partes para ayudar a afrontar esos desafíos.

Surina Khan de la Fundación Ford escribe que los donantes de procesos participativos “traen las experiencias de aquellos más afectados por problemas para considerar las mejores oportunidades para hallar soluciones a esos problemas. Además, los procesos participativos tienen el valor agregado de construir un liderazgo filantrópico diverso, al entrenar a líderes comunitarios para hacer donaciones. Los procesos participativos también están construyendo alfabetización filantrópica, habilidades de diseño de programas, capacidad de recaudación de fondos y habilidades de movimiento y liderazgo de activistas comunitarios”.\*<sup>9</sup>

Sin embargo, involucrarse en prácticas de filantropía participativa no está libre de desafíos. Convocar actores relevantes y facilitar conversaciones requiere habilidades extraordinarias en conjunto con empatía. Aun así, algunos participantes pueden llegar a la mesa con prioridades que estén en conflicto con los intereses más amplios de la comunidad.<sup>134</sup> Regresaremos a esos temas más adelante.

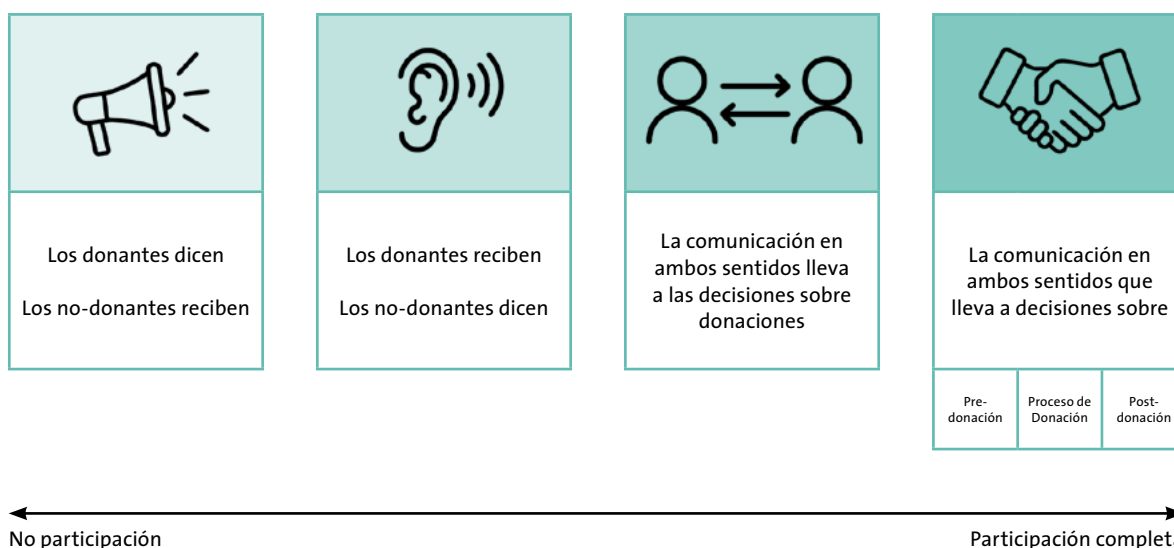
---

\*9.- Para un ejemplo histórico de las dificultades de gestionar procesos participativos en el gobierno, considerar la implementación del requisito de que los proyectos de acción comunitaria financiados por la administración de Johnson en 1964, la Guerra contra la Pobreza de 1964, que deberían proporcionar la “participación máxima factible de los residentes de las áreas y los integrantes de los grupos” involucrados en los programas locales. Daniel Patrick Moynihan cuenta la historia en su libro irónicamente titulado *Maximum Feasible Misunderstanding* (1969).

## Grados de participación en donaciones

Un donante puede invitar a las partes interesadas con diferentes grados de participación durante el proceso de donaciones.\*<sup>10</sup>

### DONACIONES PARTICIPATIVAS <sup>135</sup> Borrador Marco General



Gran parte del siguiente bosquejo de grados de participación fue tomado de la Guía de acción para involucrar a partes interesadas de Donantes para Organizaciones Efectivas y el Instituto Interacción para el Cambio Social, con algunos complementos y modificaciones:<sup>136</sup>

\*10.- A pesar de que estas prácticas se ven más a menudo a nivel público institucional y de fundaciones privadas, con este capítulo, estamos enfatizando en cómo el donante individual (quizás con una fundación familiar) puede involucrarse en estas prácticas.



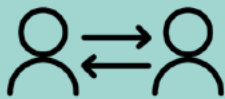
Los donantes dicen  
Los no-donantes reciben

Decidir sin consultar a los beneficiarios y donar sin una explicación: este fue el tema de *The Millionaire* (El Millonario), una serie de televisión de los años 1950 en la cual el agente de un filántropo anónimo toca la puerta de beneficiarios que no sospechan nada y les entrega un cheque por 1 millón de dólares.<sup>137</sup> Esto captura el espíritu de las tradiciones judías e islámicas de *Izedakah* y *Sadaqa*, respectivamente.<sup>138</sup> Mucho de las recientes extraordinarias donaciones realizadas por McKenzie Scott – por un total de \$2.74 billones de dólares a 286 organizaciones – es una manifestación contemporánea de este modelo.<sup>139</sup>



Los donantes reciben  
Los no-donantes dicen

**Decidir sin consultar y donar con explicación:** El donante desarrolla una estrategia con poca o ninguna contribución de partes interesadas importantes. El donante anuncia la decisión a aquellos que serán afectados, explica la lógica, e invita a presentar propuestas. Esta es la práctica típica de muchas fundaciones y también donantes individuales.



La comunicación en ambos sentidos lleva a las decisiones sobre donaciones

**Consultar antes de decidir:** El donante desarrolla e implementa una estrategia basada en los aportes de las partes interesadas. Esta es una práctica central recomendada por la iniciativa Listen4Good del Fondo para Perspectivas Compartidas,<sup>140</sup> e implementada por un creciente número de organizaciones.

Al explicar la iniciativa Listen4Good, el Fondo para una Perspectiva Compartida escribe:

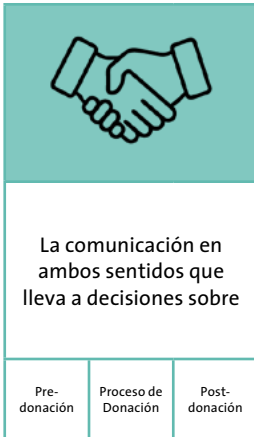
“Creemos que los donantes y las organizaciones que apoyan pueden ser más efectivas, hacer más bien en el mundo, y aliarse en la creación de resultados más equitativos si es que estamos abiertos a escuchar y actuar sistemáticamente, de acuerdo con la retroalimentación de las personas y comunidades que están al centro de nuestro trabajo, especialmente aquellas cuyas voces, históricamente y debido al persistente racismo sistémico y estructural, han sido menos escuchadas”.

La Fundación de la Comunidad de Brooklyn provee un ejemplo de este enfoque a la filantropía participativa. Su Iniciativa de Fuerza Vecinal organiza sesiones públicas para generar visiones compartidas y luego invita a un consejo asesor conformado por diecisiete residentes de la comunidad para debatir y tomar decisiones sobre postulaciones a donaciones.

Aunque el directorio tiene la capacidad de rechazar cualquiera de las propuestas del consejo, todavía no lo ha hecho.

Para obtener retroalimentación de las partes interesadas, los donantes pueden conducir conversaciones informales, entrevistas formales, o encuestas con miembros o líderes de la comunidad; o crear un consejo asesor que ofrezca sus aportes.

Una opción que abarca (3) y (4) es una en que el donante y las partes interesadas trabajan juntos para co- crear una estrategia que ayude a lograr las metas de los beneficiarios.



**Delegar decisiones con o sin limitaciones:** El donante identifica decisiones filantrópicas (por ejemplo, determinar una estrategia o realizar diligencia debida); impone algunos límites sobre las decisiones (por ejemplo, presupuesto, evitar conflictos de interés); y delega la decisión en otros. Los límites pueden variar en su nivel de restricción. El donante no altera las decisiones mientras el grupo se adhiera a ellas.

El grupo al cual las decisiones sobre donaciones son delegadas puede ser un **colectivo abierto**, en el cual las decisiones son de código abierto, o un **colectivo cerrado** en el cual los participantes son seleccionados para decidir y colaborar con la toma de decisiones.<sup>141</sup> Por ejemplo, UHAI EASHRI es un fondo activista indígena que apoya lo que denomina “minorías sexuales y de género” y derechos humanos de trabajadores(as) sexuales.<sup>142</sup> Utiliza un modelo de colectivo cerrado, delegando las decisiones a paneles de donaciones compuestos por trece miembros nominados por las comunidades de trabajadores(as) sexuales y LGBTI a través de África del Este. Cada propuesta es revisada y calificada por tres miembros del panel, después de lo cual es discutida por el panel completo, y si es necesario, se recalifica cada propuesta antes de que la lista final de propuestas aprobadas sea enviada al directorio UHAI para su aprobación.<sup>143</sup> Aunque el directorio puede hacer preguntas, debe aceptar las recomendaciones.

Como ejemplo adicional, la Fundación Wikimedia usa un modelo de colectivo abierto para asignar fondos de donaciones donde cualquier persona puede enviar propuestas y cualquiera puede revisarlas y comentarlas, y los miembros de la comunidad global de Wikipedia toman las decisiones finales sobre las donaciones.<sup>144</sup> En contraste, Finanzas Sociales RSF usa un modelo colectivo cerrado: “En el 2020, Finanzas Sociales RSF desplegó un nuevo modelo para donantes, llamado

“financiamiento liderado por la comunidad”. El modelo ubica a los líderes de las comunidades en el área de interés de los donantes y los pone a completamente a cargo. Los donantes proveen apoyo financiero continuo, y los líderes comunitarios tienen una autonomía sostenida sobre cómo se distribuyen los fondos”.<sup>145</sup>

Al delegar a una comunidad se reconoce que la comunidad sabe mejor que los donantes qué es mejor para ellas. Pero los intereses de una comunidad a veces pueden estar en conflicto con los intereses de otras. Las decisiones de NIMBY (del inglés: no en mi patio trasero) son ejemplos obvios. En tales casos, el donante que delega está haciendo un juicio de valor respecto de los intereses que prevalecen, similar al juicio que un donante hace cuando se involucra en la promoción de políticas públicas. No podemos pensar en una forma de evitar hacer este tipo de juicios.

## Etapas del proceso filantrópico

Hemos revisado los niveles de los modelos de participación que un donante podría considerar para el proceso de donaciones. Aquí, consideramos como un donante puede tomar un enfoque participativo en cada etapa del proceso filantrópico. La *Guía* describe estas cinco etapas:

1. Encontrar su enfoque, esto es, decidir qué asuntos y beneficiarios le preocupan o qué problemas quisiera resolver (ver **Capítulo 1**).
2. Entender los problemas, causas y enfoques a la solución, y desarrollar una estrategia para resolver los problemas (ver **Capítulo 5**).
3. Encontrar organizaciones efectivas, y realizar la debida diligencia a potenciales beneficiarios, incluyendo evaluar sus estrategias y capacidad para realizarlas (ver **Capítulos 7 y 8**).
4. Hacer la donación, especificando el tamaño, duración y forma del apoyo (sin restricción o basado en un proyecto), y costos indirectos; proveer

apoyo para el desarrollo de capacidades, planificación estratégica, y evaluación (ver **Capítulo 10**).

5. Monitorear y evaluar la donación (ver **Capítulo 10**).

## Filantropía participativa en cada etapa

### 1. FINDING YOUR FOCUS

Los donantes pueden comenzar sus procesos filantrópicos con intereses o causas particulares en mente, o con una página en blanco, o alguna situación intermedia. Si usted está comenzando desde cero o considerando expandir las causas que desee abordar a través de su filantropía, el rango posible de asuntos y beneficiarios es virtualmente infinito ¿Está usted interesado en financiar investigación científica o médica, democracia, cambio climático, óperas y museos, pobreza, o justicia social? ¿Está preocupado con el bienestar de aquellos que viven en su misma comunidad geográfica, o miembros de una comunidad virtual, o con las personas que viven en el mundo? Así, hay prácticamente una infinidad de personas con quien podría consultar para ayudar a definir su enfoque, y por lo tanto una posibilidad infinitesimal de consultar a sus futuros beneficiarios u otras partes interesadas en esta temprana etapa. Una vez comience a definir sus opciones, sin embargo, sabrá a quién consultar.

Si ha decidido enfocar su acción filantrópica a los problemas de una comunidad geográfica, la respuesta a con qué comunidad involucrarse a través de filantropía participativa a veces será obvia. A veces, pero no siempre. Por ejemplo, una fundación preocupada con las comunidades marginales en el área de la Bahía de San Francisco deberá escoger entre una docena o más lugares. Aunque los problemas específicos a abordar sean determinados a través de un proceso participativo, es muy probable que usted comenzará con alguna idea de cuál es la naturaleza de esos problemas en una comunidad específica.

Habiendo escogido una comunidad en particular, aún deberá decidir quién habla por ella o quien toma decisiones en su nombre, especialmente cuando los residentes vienen de diversos grupos demográficos. Esta tarea puede ser desafiante. Usaremos como ejemplo la Iniciativa de Mejoramiento de Barrio (NII, por su nombre en inglés) de la Fundación de William y Flora Hewlett, la cual apunta a Palo Alto Este, el barrio Mayfair en la zona Este de San José, y Oakland Oeste. Recurrimos a un completo estudio independiente de la NII.<sup>146</sup>

Esta tabla muestra algunas características de sus residentes:

Población	Mayfair 8,349	Oakland Oeste 14,127	Palo Alto Este 13,855
Composición racial/étnica			
Anglo	2.9%	5.6%	3.1%
Latino	79.8%	17.3%	61.6%
Afroamericano	1.8%	65.7%	25.1%
Asiático/Isleño del Pacífico	13.6%	7.9%	7.9%
Otro	1.9%	3.5%	2.3%
Nacido en el extranjero	59.2%	16.9%	43.2%
No-Ciudadano	42.2%	10.6%	43.2%
Viviendo en pobreza	59.2%	16.9%	43.2%
Viviendo bajo el 200% de pobreza	39.8%	60.8%	43.6%

A pesar de ser predominante Latinos, Mayfair tenía una organización comunitaria que parecía tener la confianza de sus otros residentes



también. Por otra parte, en Palo Alto Este, el cual alguna vez había sido predominantemente afroamericana, “los latinos (muchos de los cuales eran nuevos inmigrantes) se habían vuelto la mayor población de residentes (62%), y los cambios demográficos producían un volátil conflicto racial/étnico”.

Los autores del informe apuntan a un asunto que permea muchos esfuerzos para involucrar o delegar las decisiones a una comunidad:

NII...destaca la necesidad de alcanzar a los residentes más allá de aquellos que tienen más probabilidades de involucrarse, tales como líderes de agencias locales, líderes auto designados, y otros guardianes tradicionales. El sector de Oakland Oeste, por ejemplo, estaba dominado por representantes institucionales, algunos de los cuales tenían diferencias históricas que impedían el progreso, mientras los acercamientos a los residentes no afiliados, especialmente latinos, fue exitoso sólo en episodios puntuales. Este es un desafío para todas las iniciativas de cambio comunitario: “La comunidad” no es un monolito. Dada la diversidad de poblaciones residentes y grupos que forman una comunidad, ¿cuáles son los “correctos” a involucrar y cómo deberíamos involucrarlos?

Algunos donantes, como la Fundación Trillium de Ontario, se involucran en esfuerzos más amplios y menos dirigidos. En el año 2004, el directorio inició un proceso que permitió que más de 1.000 habitantes de Ontario compartieran sus perspectivas sobre las necesidades de la comunidad. Esto incluyó conversaciones comunitarias por toda la provincia y una encuesta electrónica disponible públicamente en su página web.<sup>147</sup>

El asunto respecto de con cuál comunidad o subcomunidad involucrarse persistirá durante todo el proceso filantrópico.

## 2. ENTENDER LOS PROBLEMAS, CAUSAS Y ENFOQUES A LA SOLUCIÓN, Y DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

Una vez que ha decidido concentrarse en un asunto, área, o una comunidad en particular, es importante consultar a las partes interesadas o potenciales beneficiarios. Sus puntos de vista son a menudo cruciales para definir el problema a resolver y entender sus causas y los posibles enfoques para su solución. Esto es cierto ya sea que el problema involucre remediar la pobreza e inequidad en comunidades marginales o si es que involucra investigación médica o el cambio climático.

Los actores relevantes variarán dependiendo de la naturaleza del problema y el aspecto que se está abordando. Mientras que definir y resolver efectivamente un problema a menudo requiere tomar la experiencia de vida de los beneficiarios, esto no elimina la necesidad de aprender de profesionales y expertos académicos. Como hemos visto recientemente con las creencias sobre los efectos secundarios de las vacunas contra el COVID, la epidemiología popular puede estar desastrosamente equivocada. Hasta fines del siglo XIX, se creyó que la malaria, como sugiere su nombre, era causada por aire malo, o contaminación. Fue un físico escocés, Ronald Ross, quien descubrió que la enfermedad era transmitida por un parásito de la familia de los mosquitos.<sup>148</sup> Por otra parte, son los residentes de una villa propensa a la malaria quienes poseen la experticia respecto de cómo desplegar efectivamente los mosquiteros tratados con insecticida para prevenir la transmisión de la enfermedad.

Hasta ahora, hemos hablado respecto de un donante consultando, pero finalmente tomando su propia decisión. Sin embargo, un donante puede invitar a una mayor participación al buscar el consenso de las partes involucradas, delegándoles las decisiones, apoyando proyectos diseñados por las mismas organizaciones comunitarias o promoviendo diagnósticos participativos que le permitan a los actores de un territorio definir sus

necesidades y priorizar sus alternativas de acción. La gran mayoría de ejemplos de toma de decisiones participativas incluyen participar en estas prácticas con respecto a comunidades definidas por su alcance geográfico o bien por su condición de vulnerabilidad.

Una comunidad que ya tiene una organización fuerte y orientada estratégicamente y donde los residentes se sienten bien representados, presenta una valiosa oportunidad para consultar o bien para delegar la autoridad en la toma de decisiones. Este es el caso de las fundaciones territoriales o comunitarias que tienen un consejo directivo diverso con participación de diferentes sectores del territorio y que realizan periódicamente diagnósticos participativos y consultas para incluir entre sus planes a las voces de la comunidad.

### ***Los diagnósticos participativos y la definición de prioridades locales***

RedEAmérica es una red de 70 organizaciones de origen empresarial creada en el 2002, con presencia en 12 países de América Latina y el Caribe, cuyo propósito es promover la transformación de la inversión social de las empresas y fundaciones de América Latina para el desarrollo de comunidades sostenibles. RedEAmérica entiende que “las comunidades sostenibles son el resultado de procesos donde los actores, incluidas las organizaciones de base, participan activamente y de manera democrática en la identificación de problemas y soluciones, y elaboran acuerdos para la construcción de su territorio”. Los miembros de RedEAmérica financian y acompañan a los actores de los territorios para que se articulen, generen espacios de diálogo, identifiquen sus problemas prioritarios, establezcan agendas compartidas, elaboren visiones de futuro, fortalezcan sus capacidades y ejecuten y hagan seguimiento de manera colaborativa a sus programas.

“El enfoque de desarrollo de base es el punto de articulación e inspiración para la actuación de RedEAmérica y sus miembros. Y uno de los propósitos esenciales de este enfoque es afianzar la capacidad colectiva de las comunidades y sus organizaciones para definir sus necesidades, descubrir las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo y cooperar con otros actores. A través de este enfoque, se busca incrementar las capacidades de acción colectiva de los más pobres y excluidos para que efectivamente puedan construir ciudadanía, establecer sus preferencias sociales, diseñar sus proyectos, participar en los espacios públicos de concertación y definir las formas más adecuadas de vinculación con otras organizaciones e instituciones para la solución de los problemas sociales”.

*Fuente:* Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base, RedEAmérica, 2014.<sup>149</sup>

### 3. ENCONTRAR ORGANIZACIONES EFECTIVAS, Y REALIZAR LA DEBIDA DILIGENCIA A POTENCIALES BENEFICIARIOS

Es importante hacer su propia debida diligencia en un nivel: determinar si es que una comunidad tiene un grupo de residentes u organizaciones con quienes usted se siente cómodo consultando o delegando la autoridad para tomar decisiones. Estos son los residentes y organizaciones en las cuales usted descansará para desembolsar fondos o hacer donaciones a otras organizaciones en la comunidad.

Un aspecto de la diligencia debida en este nivel es si es que el grupo tiene una ética de evitar conflictos de interés. Esto puede ser un problema especialmente, pero no únicamente, en una comunidad con poblaciones diversas. El reporte en el NII señaló: “Algunos líderes comunitarios y organizaciones fueron usados para ser los guardianes de los recursos que entraban al barrio. Ellos competían activamente por los dólares de NII con otros grupos ubicados dentro del barrio y fuera de los límites de la ciudad”<sup>150</sup>.

Los procesos participativos son vulnerables a conflictos de interés. El conocimiento, experiencias y relaciones internas de los miembros de la comunidad pueden contribuir a discusiones más francas como también convertirse en una fuente de sesgo.

Como sus contrapartes más tradicionales, la mayoría de los donantes que usan métodos participativos requieren panelistas de donaciones para completar formularios de conflicto de interés<sup>151</sup>. Si un revisor tiene conexiones con las personas u organizaciones postulantes, pueden excusarse de las discusiones o inhabilitarse de votar en esa donación específica. Con metas similares, la Fundación Headwaters para la Justicia tiene conversaciones en persona, uno a uno con panelistas de donaciones para ver si ellos tienen algún sesgo que podría evitar que fueran imparciales en la toma de decisiones.

El Fondo del Paragua Rojo enfatiza la importancia de asegurar que hay suficiente diversidad en los paneles que toman decisiones y confianza entre los miembros para desafiar a otros respecto de sus potenciales sesgos o puntos ciegos<sup>152</sup>. Aun así algunos donantes aseguran que los conflictos de interés son el precio inevitable que uno paga por una toma de decisiones informada.

Además de abordar potenciales conflictos de interés, guiar un proceso participativo no es una tarea fácil. Algunos donantes optan por financiar a un facilitador experto. En cualquier caso, los donantes deberían considerar apartar presupuesto para el desarrollo de capacidades para las partes interesadas y compensarlas por su tiempo. Muchos donantes participativos han adoptado esta práctica para hacer que las donaciones sean más efectivas como también para generar confianza.

#### 4. HACER LA DONACIÓN

Shari Turitz del Servicio Mundial de Judíos Americanos afirma que, “aquellos de nosotros que trabajamos en fundaciones a menudo hablamos sobre empoderar a las comunidades afectadas en los campos en que trabajamos. No hay mejor forma de empoderar una comunidad que poner dinero y poder para tomar decisiones en sus propias manos”.<sup>153</sup>

### ***Los dilemas de ceder la administración de recursos a las organizaciones de base***

“Desde la visión de Comunidades Sostenibles de RedEAmérica, la entrega de la administración de recursos a las organizaciones de base contribuye a fortalecer sus capacidades y autonomía.

Existen dilemas y desafíos que condicionan la decisión de ceder la administración de recursos: falta de conocimientos y experiencia en las organizaciones de base, la posibilidad de que se generen tensiones y conflictos, y el temor de un mal uso de los recursos. No obstante, se pueden adoptar medidas para mitigar estos dilemas y desafíos: el acompañamiento, la definición de planes, y estimular medidas de transparencia y rendición de cuentas”.

*Fuente:* “Oportunidades, riesgos y dilemas en la entrega de recursos a las Organizaciones de Desarrollo de Base”. RedEAmérica 2018.<sup>154</sup>

Aquí nos enfocamos en la delegación a grupos comunitarios o individuos que recomendarán fondos o se involucrarán en redirigir los fondos a otras organizaciones.

- La iniciativa Haciendo Conexiones de la Fundación Annie E. Casey solicitó a sus residentes en Denver y Boston que seleccionaran proyectos de bajos montos (\$2.000 a \$5.000 dólares) que construyan liderazgo local y creen una estructura para proyectos de cambio social más grandes;<sup>155</sup>
- El Fondo Internacional Trans requiere que su panel de donaciones de 12 personas sea compuesto completamente por activistas trans, un modelo completamente liderado por pares en el que todos quienes toman decisiones sobre las donaciones son miembros de la población que el fondo apoya.<sup>156</sup>

- La iniciativa Jóvenes Liderando el Cambio en las Escuelas Públicas de Boston permite que los estudiantes se involucren en un proceso de presupuesto participativo al convenir “asambleas de recolección de ideas” y asignar fondos a los proyectos que los estudiantes eligen a través de un proceso de votación.<sup>157</sup>

El modo preferido de donación es un apoyo plurianual y de operaciones generales, el cual será complementado con fondos específicos para desarrollo de capacidades. (A pesar de que los fondos para apoyo operativo general pueden ser usados para la construcción de capacidades, las organizaciones a veces prefieren fondos que sean designados para ese propósito, para que así sea más fácil justificar un gasto interno a sus contribuyentes).

Una pregunta importante que usted debe hacerse y discutir con la organización o comunidad beneficiada en esta etapa es bajo qué circunstancias se renovará la donación. Esto depende de la meta final de su donación, la cual discutiremos a continuación.

## 5. MONITOREAR Y EVALUAR LA DONACIÓN

Su meta final puede ser la participación como tal, o el logro de metas significativas más allá de la participación, o ambas. Si es la primera, entonces el monitoreo y evaluación se enfocarán en la extensión y calidad de la participación, si es que es adecuadamente inclusiva y si es que el proceso de decisión es abierto y libre de conflictos. Si es la segunda, entonces el monitoreo y evaluación se enfocará en los pasos necesarios para lograr los resultados significativos y su logro actual. Aún si usted ha delegado la responsabilidad principal del monitoreo y evaluación a un grupo comunitario, quizás desee asegurarse que sus fondos para filantropía están logrando los propósitos deseados.



Es importante para los donantes ser claros respecto de sus metas filantrópicas con ellos mismos, sus beneficiarios y otras partes involucradas. Aquí hay una manera simple de lograr claridad. Suponga que usted ha hecho una donación de tres años a una organización comunitaria y es tiempo de considerar la renovación de esta donación. ¿Qué criterio usará para decidir si es que renovará su apoyo?:

1. La inclusión y calidad del proceso participativo (período).
2. Si es que el proceso ha llevado a una mejora en la capacidad de la comunidad para abordar los problemas que enfrenta.
3. Si es que el proceso llevó al desarrollo e implementación de estrategias sólidas para abordar importantes problemas que enfrenta la comunidad.
4. Si es que el proceso produjo beneficios tangibles para la comunidad.

Idealmente, usted discutiría estos objetivos con partes interesadas relevantes antes de realizar la donación inicial.

## **¿Hacer una donación usted mismo o contribuir a un fondo?**

Debido a que la filantropía participativa requiere una capacidad de planificación y operación considerables, muchos donantes consideran que es más simple contribuir a un fondo participativo en lugar de involucrarse en el proceso ellos mismos. Muchas de las organizaciones mencionadas en este capítulo, tales como UHAI-EASHRI, la Fundación de la Comunidad de Brooklyn, el Fondo del Paraguas Rojo, y la Fundación Wikimedia aceptan aportes de donantes que desean contribuir a sus fondos participativos.

Otras fundaciones que practican donaciones participativas y aceptan donaciones incluyen el Fondo de la Gente de Haymarket, las Fundaciones de Headwaters, Elevando Voces Nativas, el Fondo de Derechos para la Discapacidad, la Fundación para la Mujer de New York, FRIDA, y el Fondo Global Greengrants.

Las fundaciones comunitarias suelen crear fondos colaborativos. Por ejemplo, Comunidar, la Fundación Comunitaria de Nuevo León, México, tiene su fondo permanente Comunidar al cual se invita a los inversionistas sociales a formar parte con recursos para que de manera conjunta puedan ofrecer apoyos a diversas iniciativas sociales del territorio.

## Conclusiones

- Las prácticas de filantropía basada en la confianza y filantropía participativa reconocen la experticia de vida de los beneficiarios; ellos respetan el tiempo y esfuerzo que los beneficiarios dedican a postular, monitorear y evaluar donaciones; y reconocen el desequilibrio de poder entre donantes y beneficiarios. Los partidarios de ambas prácticas argumentan que ellas habilitan a los donantes para ser más efectivos en sus donaciones y empoderan a las comunidades como un fin valioso en sí mismo.
- La filantropía basada en la confianza abarca las prácticas de donaciones que reducen la carga de las organizaciones beneficiarias y mejoran la relación entre donantes y sus beneficiarios. La mayoría de estas han sido consideradas desde hace mucho buenas prácticas filantrópicas, y son recomendadas en los capítulos de la *Guía*.
- La filantropía participativa construye sobre el énfasis de la filantropía basada en la confianza en cuanto a la importancia de la voz del

beneficiario en el proceso de donaciones. Esto va más allá de darle una voz a los beneficiarios, a hacerlo partícipes de las decisiones filantrópicas. A pesar de ser relativamente nuevos en filantropía, como se mencionó anteriormente, los procesos participativos tienen una larga historia en las dimensiones de gobierno y políticas públicas. Los donantes harían bien en aprender de esta historia sobre los éxitos, fracasos y desafíos de los procesos participativos.

- La filantropía participativa puede ser entendida como un aspecto del movimiento contemporáneo para “descolonizar” la filantropía, lo que significa ceder poder de filántropos (mayoritariamente) blancos ricos a individuos y comunidades conocidas por el acrónimo BIPOC en inglés, derivado de su origen (*negro, indígena y persona de color*). Cualquiera sea el pensamiento que uno tenga sobre las motivaciones subyacentes, los filántropos deberían ser claros respecto de hasta qué punto pueden delegar el poder. Sinónimos de esta tendencia, tales como comunidades afectadas por beneficiarios, o empoderar por delegar no deberían disfrazar el inevitable criterio del filántropo participativo respecto de cuándo y en qué condiciones asignar sus fondos.

## ***Conclusiones***



## Registrando su viaje filantrópico

**E**N LA INTRODUCCIÓN, nos referimos a la filantropía como un viaje, una travesía con experiencias esperadas y otras inesperadas, y grandes oportunidades de aprendizaje. Con seguridad usted explorará nuevas áreas de foco y encontrará nuevas oportunidades dentro de las ya existentes. Y, sin duda, desarrollará nuevas habilidades, mayor confianza y más valentía como viajero filantrópico. Expediciones que una vez fueron impensablemente lejanas y atemorizantes parecerán al alcance de la mano.

En el **Capítulo 10 Haciendo donaciones**, mencionamos algunas formas sencillas de monitorear sus donaciones. Aquí sugerimos que ponga sus donaciones y otros aportes filantrópicos (tiempo, contactos, involucramiento en consejos directivos, etc.) en una perspectiva más amplia al llevar una bitácora de su viaje filantrópico y el que realiza con su familia, anotando cosas como:

- ¿Cuál es la composición actual de mi portafolio (o el de la familia) de donaciones con respecto a:
  - » Áreas de foco o interés
  - » Emergencias, oportunidades y solicitudes imprevistas
  - » Tamaño de la donación
  - » Duración de las donaciones (por ejemplo: plurianual)
  - » Zonas geográficas cubiertas
  - » Iniciativas innovadoras

- ¿Tiene el historial de mis donaciones propias y las que realizo con mi familia algún patrón o temas? ¿Qué estrategias puedo ver que implemento al revisar mis donaciones? Por ejemplo, ¿cuánto de mi portafolio puede ser descrito en términos de proveer apoyo o cambiar la dirección de organizaciones eficaces involucradas en:
  - » Servicios directos
  - » Investigación
  - » Defensa de políticas públicas o nuevos temas en la agenda pública
  - » Búsqueda de crear cambio social a través de cambios de mentalidad, comportamiento y sistemas
  
- Durante el año anterior, ¿cuáles fueron los resultados de mis donaciones y de mis otros aportes filantrópicos? Si miro tanto mi portafolio de donaciones como mis otras actividades filantrópicas, cómo me siento respecto de:
  - » Impacto (¿hice del mundo un lugar mejor?)
  - » Progreso hacia mis metas deseadas
  - » Cualquier efecto no intencional, positivo o negativo
  
- ¿Qué aprendí este año respecto de hacer donaciones y de la filantropía en general?
  - » ¿Qué momentos específicos de alegría o satisfacción tuve, y por qué?
  - » ¿Qué problemas tuve que enfrentar y por qué?
  - » ¿Qué habilidades o conocimiento adquirí o mejoré?

- ¿Hubo algún cambio externo que me haya llevado a cambiar de dirección, expandir mi alcance, o retirarme de donar? Considere:
  - » Grandes tendencias políticas, económicas, de salud o medioambientales
  - » Nuevas relaciones, obligaciones e introducción a redes
  - » Oportunidades emergentes de crear mayores cambios o experimentar en nuevas áreas
  - » Cambios en mi visión personal del mundo
  
- En adelante, ¿qué haría de manera diferente?
  - » ¿Ajustaría mis metas actuales?
  - » ¿Buscaría nuevas oportunidades?
  - » ¿Ajustaría la combinación de mis donaciones para reflejar los cambios en el ambiente externo?
  - » ¿Invertiría nuevamente en organizaciones, programas y actividades existentes?
  - » ¿Intentaría nuevos enfoques o financiaría nuevas organizaciones?
  - » ¿Cambiaría mi estructura/estrategia de donaciones?
  - » ¿Promovería alguna iniciativa propia o familiar?
  - » ¿Me involucraría más con las iniciativas que apoyo?
  - » ¿Involucraría más a la familia en las iniciativas filantrópicas?
  - » ¿Es el momento de analizar nuevos enfoques, como las inversiones de impacto o la filantropía participativa?

Considere escribir en esta bitácora en forma periódica, al menos una vez al año. Esto le dará una oportunidad de reflexionar sobre sus donaciones pasadas y considerar qué le gustaría hacer de manera diferente en los años

venideros. Dependiendo de cómo le gustaría involucrar a su familia ahora y en el futuro, esta bitácora le proveerá tanto un registro de su trabajo y una oportunidad para una conversación familiar.

## Filantropía en la crisis actual

Esta *Guía* se publica en un momento en que el mundo ha estado viviendo una crisis global de magnitud sin precedentes. Nadie se ha librado de las nefastas consecuencias de la pandemia del COVID-19, y menos las poblaciones más vulnerables del mundo, que ya están afligidas por la pobreza, abuso, discriminación, migración forzada, y enfermedades. La pandemia magnificó muchos problemas presentes en América Latina y puso en la agenda la relación con otras profundas crisis: cambio climático, inequidad y creciente desconfianza en las instituciones.

Muchos de nosotros creemos que es imperativo actuar ante emergencias, pero a la vez continuar enfrentando los desafíos de largo plazo de la región. Entre otras cosas, queremos saber cómo apoyar mejor a nuestros donatarios y beneficiarios actuales, si posponer objetivos filantrópicos de largo plazo para abordar problemas inmediatos, si aumentar nuestra donación aún si requiere “pedir prestado” de los presupuestos filantrópicos de años próximos. Encontramos orientación útil para actuar ante emergencias en el compromiso que organizó el Council on Foundations (suscrito por 805 fundaciones de Estados Unidos principalmente).<sup>158</sup>

Este compromiso convocado por el Council on Foundations buscaba orientar a las fundaciones a medidas especiales ante la emergencia. Varias de estas orientaciones contribuyen a enfrentar mejor la pandemia y también los desafíos de largo plazo. Destacan las siguientes medidas:



- Flexibilizar o eliminar las restricciones en las donaciones actuales.
- Hacer nuevas donaciones con tan pocas restricciones como sea posible, y así los socios tengan máxima flexibilidad para responder a esta crisis. También apoyamos organizaciones creadas y orientadas por las comunidades más afectadas que no estemos financiando actualmente.
- Reducir lo que pedimos a nuestros socios sin fines de lucro, suspendiendo los requerimientos de informes, visitas en terreno, y otras demandas de su tiempo durante este tiempo desafiante.
- Contribuir a fondos comunitarios de respuesta a emergencias y otros esfuerzos para abordar el impacto económico y de salud en aquellos más afectados por la pandemia.
- Comunicar proactiva y regularmente respecto de nuestra toma de decisiones y respuesta, para proveer información útil sin pedir más de nuestros socios beneficiarios.
- Comprometernos a escuchar a nuestros socios y especialmente a aquellas comunidades menos escuchadas, levantando sus voces y experiencias para informar la agenda pública y nuestras propias decisiones para que podamos actuar de acuerdo con su retroalimentación.
- Apoyar, según corresponda, a los socios beneficiarios que promueven cambios importantes en las políticas públicas y entregar respuestas justas para todos. También debería incluir usar nuestras voces para llamar a la acción liderada por socios beneficiarios, a solicitud de ellos y bajo su dirección.
- Aprender de estas prácticas de emergencia y compartir lo que ellas nos enseñan sobre alianzas efectivas y apoyo filantrópico, para que podamos considerar ajustar nuestras prácticas más profundamente en el futuro, en tiempos más estables, en base a todo lo que aprendamos.

## Para finalizar, algunos consejos de filántropos de la región

Los grandes desafíos de América Latina conjugados con la crisis que ha dejado la pandemia han contribuido a una importante reflexión sobre el papel de la filantropía y sobre la importancia de profundizar en algunas tendencias que venían emergiendo en la región: cambio sistémico, alianzas y colaboración, innovación e inversión de riesgo, y diversificación de vehículos filantrópicos. Queremos terminar esta guía con algunas reflexiones de tres importantes filántropos de la región sobre estos temas.

Empezamos con la importancia que le da Manuel José Carvajal, miembro del Consejo de la Fundación Carvajal de Colombia a profundizar en una filantropía que trabaje con una perspectiva de cambio sistémico y de colaboración. Nos dice:

“En el mundo filantrópico se viene hablando cada vez más de la necesidad de usar nuevos esquemas de trabajo y colaboración que corrijan las causas raíz de los problemas que nos aquejan, en los cuales, a pesar de los esfuerzos de gobiernos locales y nacionales, de la colaboración de gobierno a gobierno, de entidades multilaterales, de ONG y del sector privado, hay una sensación de que el avance, si es que lo hay, es muy lento y que muchos de los frentes de trabajo y propuestas para mejorar actúan como aspirinas que alivian, pero no curan la enfermedad (...). Este descontento lleva a que muchas entidades y filántropos realicen grandes esfuerzos para mejorar partes del sistema, pero la realidad es que en su mayoría lo hacen en forma aislada, descoordinada y sin tener una visión integral del sistema, lo cual termina empeorando la situación y creando más confusión.

Para este tipo de situaciones se está planteando la necesidad de ver los problemas como parte de un “sistema”; al proceso de contribución para mejorarlo y que cumpla bien su misión se le llama “cambio sistémico”. El

uso de pensamiento sistémico para solucionar problemas complejos no es nuevo, lo que sí es nuevo es el interés en usar esos conocimientos para solucionar problemas sociales y esto está acompañado de filántropos dispuestos a apoyar ese tipo de esfuerzos con asesoría y dinero y de un creciente cuerpo de conocimiento sobre cómo hacerlo bien”.<sup>159</sup>

Esperanza Cueto, presidenta del directorio de la Fundación Colunga de Chile, reflexiona sobre la innovación, como el principal aporte que puede hacer la filantropía para generar cambios y hace un importante llamado a disminuir la aversión al riesgo tan presente en el mundo fundacional de la región:

“Pienso que en América Latina tenemos harta coincidencia y desafíos comunes. Las fundaciones familiares deben hacer un aporte en hacer las cosas diferentes, en aportar a la innovación que puede aportar la sociedad civil. Pero tienes que estar dispuesto a arriesgarte, a que las cosas no resulten. Arriesgarse es parte de la innovación. Hay que hacer innovaciones si queremos hacer un cambio social. Eso requiere decir que de una cartera de proyectos hay un porcentaje que no resultan y que uno identifica los aprendizajes de ello. Compartir los aprendizajes es muy valioso, aunque culturalmente nos cuesta mucho. El riesgo y la innovación están a la base de generar cambios y ser exitosos como donantes”.<sup>160</sup>

Por último, Rodrigo Pipponzi de Brasil, reflexiona sobre la importancia de utilizar diversos vehículos para lograr un impacto positivo en la sociedad.

“Mi visión es que primero la gente debe descartar lo que genere apenas lucro y no genere impacto positivo, ya que no habrá más espacios para estos negocios en el mundo, especialmente por todo lo que estamos viviendo ahora. Necesitamos un proceso de transformación y por eso está el sistema B, negocios que generan lucro e impacto positivo. Pero también debe estar la filantropía tradicional porque hay frentes que dependen

de la donación pura y simplemente no tienen tiempos ni modelos para generar retorno. Lo más inteligente es invertir sus recursos en todas las posibilidades”.<sup>161</sup>

Cuando citamos, en la introducción de esta *Guía* un poema sobre el viaje de veinte años de Odiseo, no teníamos idea que nuestro viaje colectivo sería al menos tan azaroso como el suyo. Aun cuando esta crisis inmediata está más controlada, sus repercusiones bien pueden durar lo mismo y los beneficiarios de su filantropía necesitarán su apoyo más que nunca. Le invitamos a recorrer su viaje con entusiasmo y sabiduría, abierto a los aprendizajes que conlleva colaborar con una mejor sociedad.

### The Giving Pledge – *Carta de David Vélez y Mariel Reyes*

Los firmantes del Giving Pledge, la iniciativa creada en 2010 por Warren Buffett, Melinda French Gates y Bill Gates, hacen público su compromiso de donar la mayoría de su riqueza a causas filantrópicas en vida. A fines del 2021, 231 personas de 28 países han firmado esta promesa, 4 de ellas de América Latina. El 11 de agosto del 2021 una pareja latinoamericana que vive en Brasil, David Vélez y Mariel Reyes, se unieron a Giving Pledge. David, cofundador del banco digital Nutanbank es ingeniero colombiano y Mariel economista peruana, directora de reprograma, una *start up* que enseña programación a mujeres vulnerables, especialmente afroamericanas y transexuales, en Brasil.

Compartimos un largo extracto de su carta compromiso donde explican las motivaciones de destinar la mayor parte de su fortuna a filantropía:

“Siempre nos ha motivado invertir nuestro tiempo y energía en abordar problemas grandes y de gran impacto. Quizás esta necesidad venga de que los dos crecimos en América Latina, una región con mucho potencial, pero donde millones aún viven en la pobreza, con pocas oportunidades para crecer y desarrollarse plenamente.

Somos muy afortunados. Nuestras familias siempre nos brindaron oportunidades que otros nunca tuvieron. Heredamos de nuestras familias una profunda conciencia social, donde el significado de la vida proviene de contribuir a mejorar la calidad de vida de otros. Este es el espíritu que ha guiado nuestra jornada. (...)

Fuerte trabajo y mucha suerte nos han concedido un nivel de éxito que nunca imaginamos posible cuando comenzamos. El nivel de éxito financiero alcanzado nos ha hecho reflexionar profundamente sobre cómo utilizar mejor la riqueza adquirida. Si bien esta decisión inicialmente parecía difícil, ambos nos sorprendimos al descubrir que llegamos a una respuesta más rápido de lo que pensábamos: debemos invertir la mayor parte de nuestra riqueza de la misma forma en la que estamos invirtiendo gran parte de nuestro tiempo: contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Llegar a esta conclusión para nosotros fue el resultado de seguir una lógica bastante simple y racional, que nos encantaría compartir con la mayor cantidad de personas posibles:

- I. *La vida es efímera*: nuestra condición de mortales es innegable, y no podremos llevar nuestras posesiones adonde sea que vayamos a continuación. ¿Cuál es el punto de morir con demasiadas posesiones materiales cuando un gesto podría transformar radicalmente la vida de otra persona?
- II. *No podemos usar dos pares de zapatos al mismo tiempo*: hay un límite en la cantidad de dinero que alguien puede gastar y, creemos que después de cierto punto, la riqueza adicional no trae felicidad ni utilidad adicionales. Pero la satisfacción de construir una vida con propósito es infinita.
- III. *Queremos que nuestros hijos construyan su propio camino desarrollándose*

*plenamente*: nuestra intención es crear un entorno familiar donde nuestros hijos reciban todo el amor y apoyo que necesiten y, al mismo tiempo, puedan sentir ese “sentido de desesperación” que todo ser humano requiere; ese sentimiento de querer desesperadamente algo que nos falta, y que nos empuja a trabajar muy duro para conseguirlo. Dejando que nuestros hijos adquieran un propósito al construir su propio camino sin caminar bajo la sombra de nadie les ayudará a desarrollar autoconfianza y fortaleza de carácter.

IV. *Existe una urgencia extrema de invertir riqueza ahora para ayudar a mejorar la vida de cientos de millones de personas: en esta era de abundancia para algunos, cientos de millones de personas se acuestan todas las noches con el estómago vacío, esperan meses para ver a un médico, o están tratando incansablemente de construir una vida mejor, pero simplemente no pueden encontrar una mano amiga. Muchos de estos problemas no pueden esperar, y queremos trabajar con extrema urgencia para contribuir a resolverlos.*

La simplicidad y, sin embargo, la profundidad de la lógica anterior nos lleva a concluir que el camino más natural y genuino a nuestro parecer es invertir esta riqueza hasta que “nuestro último cheque rebote”, como dice uno de nuestros héroes personales, Chuck Feeney.

Es por eso que hemos decidido unirnos a The Giving Pledge y comprometernos a donar la mayor parte de nuestra riqueza a la filantropía. Lo haremos mediante el establecimiento de una nueva plataforma filantrópica familiar que se centrará en mejorar el conjunto de oportunidades para los niños y jóvenes latinoamericanos más vulnerables y desfavorecidos.

Las oportunidades no están distribuidas igualmente. Y creemos que hoy en día hay millones de personas que están dispuestas a trabajar duro para construir mejores comunidades y países, pero muchas veces carecen del acceso a estas oportunidades que podría catapultarlas hacia un proyecto de vida diferente, vinculado a un impacto social positivo. (...)”

David Vélez y Mariel Reyes

*Fuente: The Giving Pledge y El País.*<sup>162</sup>

## Referencias

1. Raikes Foundation. "Impact-Driven Philanthropy". Acceso 15 de julio 2019. [aikesfoundation.org/impact-driven-philanthropy](http://aikesfoundation.org/impact-driven-philanthropy)
2. Giving Compass. "What Is Impact-Driven Philanthropy?". Acceso 15 de julio 2019. [givingcompass.org/pdf/understanding-impact-driven-philanthropy](http://givingcompass.org/pdf/understanding-impact-driven-philanthropy)
3. <https://www.grupofamilia.com/> y <https://www.grupofamilia.com/fundacion-grupo-familia/>
4. El contenido sobre la tolerancia al riesgo fue proporcionado por Open Road Alliance. [openroadalliance.org](http://openroadalliance.org).
5. Las categorías de las Tarjetas de causas fueron seleccionadas de National Taxonomy of Exempt Entities, desarrollado por Internal Revenue Service y National Center for Charitable Statistics, para la clasificación de organizaciones sin fines de lucro. Jones, Deondre. "National Taxonomy of Exempt Entities (NTEE) Codes". Acceso 6 de junio 2019. [nccs.urban.org/classification/national-taxonomy-exempt-entities](http://nccs.urban.org/classification/national-taxonomy-exempt-entities)
6. [effectivealtruism.org](http://effectivealtruism.org)
7. [givewell.org](http://givewell.org).
8. <https://www.vidanuevadigital.com/2016/11/13/vicky-kassin-comunidad-judia-de-bogota/>, <http://www.vickychehebar.com/about/>
9. Ejemplos inspirados por Rockefeller Philanthropy Advisors. Rockefeller Philanthropy Advisors. "Talking to Your Family About Philanthropy". Acceso 6 de junio 2019. [rockpa.org/guide/talking-family-philanthropy](http://rockpa.org/guide/talking-family-philanthropy)
10. Goldseker, Sharna & Michael Moody. *GENERATION IMPACT: How Next Gen Donors are Revolutionizing Giving*. Hoboken: Wiley, 2017.
11. <https://www.generationpledge.org/>
12. Puede encontrar una hoja descargable gratis con las tarjetas en [pacscenter.stanford.edu/donorguide](http://pacscenter.stanford.edu/donorguide)
13. [pacscenter.stanford.edu/philanthropist-resource-directory](http://pacscenter.stanford.edu/philanthropist-resource-directory)
14. <https://cefis.uai.cl/>
15. <https://udesa.edu.ar/centro-de-innovacion-social>
16. <https://ciesc.org.mx/>
17. <https://filantropia.org.co/>
18. <https://www.idis.org.br/>
19. <https://www.synergos.org/>
20. <https://www.latimpacto.org/>
21. <https://www.redeamerica.org/>
22. <https://wingsweb.org/>

23. <https://afecolombia.org/>
24. <https://www.gdfe.org.ar/>
25. <https://gife.org.br/>
26. <https://www.cemefi.org/>
27. [Candid.org/about](https://Candid.org/about)
28. [filantropiainstitucional.uai.cl](https://filantropiainstitucional.uai.cl)
29. <https://www.alqueria.com.co/> y <https://fundacionalqueriacavelier.org/>
30. Granat, Diane. "America's 'Give While You Live' Philanthropist". Acceso 28 de febrero 2020 [aliciapatterson.org/stories/americas-give-while-you-live-philanthropist](https://aliciapatterson.org/stories/americas-give-while-you-live-philanthropist)
31. <https://pacscenter.stanford.edu/publication/problem-solving-human-centered-design-and-strategic-processes/>
32. McKaughan, S. (2019). COLABORACIÓN. Una guía práctica para promover la sustentabilidad. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
33. Aninat, M., Vallespin, R., Villar, R., "Hacia un nuevo marco legal para las donaciones en Chile", CEFIS UAI, 2020.
34. Newton, Jim. "DARE Marks a Decade of Growth and Controversy: Youth: Despite critics, anti-drug program expands nationally. But some see declining support in LAPD". *Los Angeles Times*, 9 de septiembre, 1993. [articles.latimes.com/1993-09-09/news/mn-33226\\_1\\_anti-drug-program](https://articles.latimes.com/1993-09-09/news/mn-33226_1_anti-drug-program); & Ingraham, Christopher. "A brief history of DARE, the anti-drug program Jeff Sessions wants to revive". *Washington Post*, 12 de julio 2017. [washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/07/12/a-brief-history-of-d-a-r-e-the-anti-drug-program-jeff-sessions-wants-to-revive](https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/07/12/a-brief-history-of-d-a-r-e-the-anti-drug-program-jeff-sessions-wants-to-revive)
35. Rosenbaum, Dennis P. & Gordon S. Hanson. "Assessing the Effects of School-Based Drug Education: A Six-Year Multilevel Analysis of Project D.A.R.E.". *Journal of Research in Crime and Delinquency* 35, no. 4 (Noviembre 1998): 381–412. doi:10.1177/0022427898035004002.
36. Cima, Rosie. "DARE: The Anti-Drug Program That Never Actually Worked". Acceso 6 de junio 2019. [priceonomics.com/dare-the-anti-drug-program-that-never-actually](https://priceonomics.com/dare-the-anti-drug-program-that-never-actually)
37. Wadhams, Nick. "Bad Charity? All I Got Was This Lousy T-shirt!". Acceso 6 de junio 2019. [content.time.com/time/world/article/0,8599,1987628,00.html](https://content.time.com/time/world/article/0,8599,1987628,00.html)
38. Twersky, Fay, Phil Buchanan & Valerie Threlfall. "Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries". Stanford Social Innovation Review (Primavera 2013). [ssir.org/articles/entry/listening\\_to\\_those\\_who\\_matter\\_most\\_the\\_beneficiaries](https://ssir.org/articles/entry/listening_to_those_who_matter_most_the_beneficiaries); ver también Stanford Social Innovation Review. "A New Paradigm for Nonprofit Measurement". Acceso 6 de junio 2019. [ssir.org/videos/entry/a\\_new\\_paradigm\\_for\\_nonprofit\\_measurement](https://ssir.org/videos/entry/a_new_paradigm_for_nonprofit_measurement)
39. Padamsee, Xiomara & Becky Crow. *Unrealized Impact: The Case for Diversity, Equity, and Inclusion*. Acceso 28 de febrero 2020. [unrealizedimpact.org/resources](https://unrealizedimpact.org/resources)



40. William & Flora Hewlett Foundation. “Diversity, equity and inclusion”. Acceso 28 de febrero 2020. [hewlett.org/diversity-equity-inclusion](http://hewlett.org/diversity-equity-inclusion)
41. Phillips, Katherine W. “How Diversity Works”, *Scientific American* 311, 4, 42-47 (Octubre 2014); Clover Pop. “White Paper: Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making”. Acceso noviembre 2019. [cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper](http://cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper); Fernandez, Idalia & Allison Brown. “The State of Diversity in the Nonprofit Sector”. Acceso 28 de febrero 2020. [communitywealth.com/the-state-of-diversity-in-the-nonprofit-sector](http://communitywealth.com/the-state-of-diversity-in-the-nonprofit-sector); BattaliaWinston. “The State of Diversity in Nonprofit and Foundation Leadership”. Acceso 28 de febrero 2020. [battaliawinston.com/wp-content/uploads/2017/05/nonprofit\\_white\\_paper.pdf](http://battaliawinston.com/wp-content/uploads/2017/05/nonprofit_white_paper.pdf)
42. Daniel, Vanessa. “Opinion: Philanthropists Bench Women of Color, the M.V.Ps. of Social Change. And We All Lose Out”. *The New York Times*, 19 de noviembre 2019. [nytimes.com/2019/11/19/opinion/philanthropy-black-women.html](http://nytimes.com/2019/11/19/opinion/philanthropy-black-women.html)
43. Nurse-Family Partnership. “Proven Effective through Extensive Research”. Acceso 6 de junio 2019. [nursefamilypartnership.org/about/proven-results](http://nursefamilypartnership.org/about/proven-results)
44. <https://fundacionmc.org/wp-content/uploads/2021/10/Escrito-JPAL-Final-Comprimido3-comprimido.pdf>
45. <https://www.fundacioncorona.org/es/lo-que-hacemos>
46. <http://acelera-mosaico.org/>
47. <https://www.nodoka.co/>
48. <https://makaia.org/>
49. The Bridgespan Group. “How to Research a Nonprofit—Deep-Dive Approach”. Acceso 17 de junio 2019. [bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/how-to-research-a-nonprofit%E2%80%94deep-dive-approach](http://bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/how-to-research-a-nonprofit%E2%80%94deep-dive-approach)
50. [Learn.guidestar.org/hubfs/Charting%20Impact%20Small%20Group%20Handout%202018.pdf](http://Learn.guidestar.org/hubfs/Charting%20Impact%20Small%20Group%20Handout%202018.pdf)
51. GiveWell. “Malaria Consortium—Seasonal Malaria Chemoprevention”. Acceso 18 de junio 2019. [givewell.org/charities/malaria-consortium](http://givewell.org/charities/malaria-consortium)
52. <https://vitrinedeongs.org.br/>
53. <https://www.phomenta.com.br/>
54. <https://www.institutodoar.org/>
55. <http://www.premiomelhores.org/>
56. <https://ait.cemefi.org/>
57. <https://navegasocial.cl/>
58. <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/banco-de-proyectos/>
59. <http://donacionesculturales.gob.cl/proyectos/>
60. <https://donarayuda.org/>

61. <https://quieroayudar.org/>
62. <https://fundacionlanacion.org.ar/>
63. <https://www.forodelsectorsocial.org.ar/osc/>
64. <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/>
65. <https://mosaico.gife.org.br/>
66. <https://dcentralkitchen.org/>
67. GuideStar, “DC Central Kitchen, Inc.”. Acceso 17 de junio 2019. [guidestar.org/profile/52-1584936](https://www.guidestar.org/profile/52-1584936)
68. The Bridgespan Group. “How to Research a Nonprofit—Deep-Dive Approach”. Acceso 17 de junio 2019. [bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/how-to-research-a-nonprofit%E2%80%94deep-dive-approach](https://bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/how-to-research-a-nonprofit%E2%80%94deep-dive-approach)
69. Welch, Erin. “Speed Reading Nonprofit Financial Statements”. Acceso 29 de febrero 2020. [jjco.com/2017/06/22/speed-reading-nonprofit-financial-statements](https://www.jjco.com/2017/06/22/speed-reading-nonprofit-financial-statements)
70. The Bridgespan Group. “How to Research a Nonprofit’s Financial Strength—Deep-Dive Approach”. Acceso 29 de febrero 2020. [bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/in-depth-research-nonprofit-financial-strength](https://bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/in-depth-research-nonprofit-financial-strength)
71. Welch, Erin. “Speed Reading Nonprofit Financial Statements”. Acceso 29 de febrero 2020. [jjco.com/2017/06/22/speed-reading-nonprofit-financial-statements](https://www.jjco.com/2017/06/22/speed-reading-nonprofit-financial-statements)
72. The Bridgespan Group. “How to Research a Nonprofit’s Financial Strength—Deep-Dive Approach”. Acceso 29 de febrero 2020. [bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/in-depth-research-nonprofit-financial-strength](https://bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/in-depth-research-nonprofit-financial-strength)
73. The Center for Effective Philanthropy. “Nonprofit Diversity Efforts: Current Practices and the Role of Foundations”. Acceso 17 de junio 2019. [research.cep.org/nonprofit-diversity-efforts](https://www.research.cep.org/nonprofit-diversity-efforts)
74. Twersky, Fay. “Time for a Three-Legged Measurement Stool”. Stanford Social Innovation Review (Invierno 2019). [ssir.org/articles/entry/time\\_for\\_a\\_three\\_legged\\_measurement\\_stool](https://ssir.org/articles/entry/time_for_a_three_legged_measurement_stool)
75. “Charting Impact” Proyecto de Independent Sector, GuideStar & BBB Wise Giving Alliance. “Completing Your Charting Impact Report: Discussion Materials”, BBB Wise Giving Alliance, GuideStar & Independent Sector, acceso 17 de junio 2019, [independentsector.org/wp-content/uploads/2017/03/charting-impact-guide.pdf](https://www.independentsector.org/wp-content/uploads/2017/03/charting-impact-guide.pdf)
76. The Bridgespan Group and Give Smart, “Guide to Interviewing a Nonprofit CEO”, acceso 22 de julio 2019, [bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/guide-to-interviewing-a-nonprofit%E2%80%94ceo/Due-Diligence\\_Guide-to-Interviewing-a-Nonprofit-CEO.pdf](https://bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/guide-to-interviewing-a-nonprofit%E2%80%94ceo/Due-Diligence_Guide-to-Interviewing-a-Nonprofit-CEO.pdf); ver también The Bridgespan Group, “Quick Guide to Interviewing a Nonprofit Board Member”, acceso 22 de julio 2019, [bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/quick-guide-to-interviewing-a-nonprofit-board-memb](https://bridgespan.org/insights/library/philanthropy/nonprofit-due-diligence-donor-decision-tool/quick-guide-to-interviewing-a-nonprofit-board-memb).
77. BoardSource. “Support for Boards”. Acceso 29 de febrero 2020. [boardsource.org/board-support](https://boardsource.org/board-support); Fritz, Joanne. “How to Be a Nonprofit Board Without Regretting It”. Acceso 29 de febrero 2020. [thebalancesmb.com/how-to-be-on-a-nonprofit-board-without-regretting-it-2501802](https://thebalancesmb.com/how-to-be-on-a-nonprofit-board-without-regretting-it-2501802)

78. Disponible on line en <https://cefis.uai.cl/publicaciones/guias/>
79. BoardSource. "Support for Boards". Acceso 29 de febrero 2020. [boardsource.org/board-support](https://boardsource.org/board-support); Fritz, Joanne. "How to Be a Nonprofit Board Without Regretting It". Acceso 29 de febrero 2020. [thebalancesmb.com/how-to-be-on-a-nonprofit-board-without-regretting-it-2501802](https://thebalancesmb.com/how-to-be-on-a-nonprofit-board-without-regretting-it-2501802)
80. PND by Candid. "Independent Sector Releases Guidelines for Funding of Nonprofits". Acceso 10 de junio 2019. [philanthropynewsdigest.org/news/independent-sector-releases-guidelines-for-funding-of-nonprofits](https://philanthropynewsdigest.org/news/independent-sector-releases-guidelines-for-funding-of-nonprofits)
81. Grantmakers for Effective Organizations. "What is General Operating Support and Why is It Important?". Acceso 29 de febrero 2020. [geofunders.org/resources/what-is-general-operating-support-and-why-is-it-important-678](https://geofunders.org/resources/what-is-general-operating-support-and-why-is-it-important-678)
82. The Center for Effective Philanthropy. "General Operating Support Remains the Exception". Acceso 29 de febrero 2020. [cep.org/general-operating-support-remains-the-exception](https://cep.org/general-operating-support-remains-the-exception)
83. Brest, Paul & Hal Harvey. *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, 2da ed. Stanford: Stanford University Press, 2018.
84. Buchanan, Phil. *Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count*. New York: Hachette Book Group, 2019.
85. Synergos. *Financiamento Baseado em Relações de Confiança Análise sobre a Importância do Financiamento Operacional Geral e do Desenvolvimento de Competências Institucionais*. 2020.
86. William & Flora Hewlett Foundation. "Guiding Principles". Acceso 10 de junio 2019. [hewlett.org/wp-content/uploads/2019/01/Guiding-Principles.pdf](https://hewlett.org/wp-content/uploads/2019/01/Guiding-Principles.pdf)
87. Bell, Jeanne & Ruth McCambridge. "Democracy in Practice: How the Ford Foundation and Its BUILD Grantees Are Changing Philanthropy". Acceso 10 de junio 2019. [nonprofitquarterly.org/2019/01/16/democracy-in-practice-how-the-ford-foundation-and-its-build-grantees-are-changing-philanthropy](https://nonprofitquarterly.org/2019/01/16/democracy-in-practice-how-the-ford-foundation-and-its-build-grantees-are-changing-philanthropy); McCambridge, Ruth. "The Edna McConnell Clark Foundation's Bigger and Better Capital Flow Creates Its Own Course". Acceso 10 de junio 2019. [nonprofitquarterly.org/2019/01/18/the-edna-mcconnell-clark-foundations-bigger-and-better-capital-flow-creates-its-own-course](https://nonprofitquarterly.org/2019/01/18/the-edna-mcconnell-clark-foundations-bigger-and-better-capital-flow-creates-its-own-course)
88. Bell, Jeanne & Ruth McCambridge. "Democracy in Practice: How the Ford Foundation and Its BUILD Grantees Are Changing Philanthropy". Acceso 10 de junio 2019. [nonprofitquarterly.org/2019/01/16/democracy-in-practice-how-the-ford-foundation-and-its-build-grantees-are-changing-philanthropy](https://nonprofitquarterly.org/2019/01/16/democracy-in-practice-how-the-ford-foundation-and-its-build-grantees-are-changing-philanthropy); ver también Reich, Kathy. "Changing Grant Making to Change the World: Reflecting on BUILD's First Year". Acceso 10 de junio 2019. [fordfoundation.org/media/4184/build-report-final3.pdf](https://fordfoundation.org/media/4184/build-report-final3.pdf)
89. McCambridge, Ruth. "The Edna McConnell Clark Foundation's Bigger and Better Capital Flow Creates Its Own Course". Acceso 10 de junio 2019. [nonprofitquarterly.org/2019/01/18/the-edna-mcconnell-clark-foundations-bigger-and-better-capital-flow-creates-its-own-course](https://nonprofitquarterly.org/2019/01/18/the-edna-mcconnell-clark-foundations-bigger-and-better-capital-flow-creates-its-own-course)
90. The Whitman Institute. "Trust-Based Philanthropy". Acceso 10 de junio 2019. [thewhitmaninstitute.org/grantmaking/trust-based-philanthropy](https://thewhitmaninstitute.org/grantmaking/trust-based-philanthropy)

91. Doctors without Borders. "Help save lives. Donate now". Acceso 10 de junio 2019. [donate.doctorswithoutborders.org/onetime.cfm](https://donate.doctorswithoutborders.org/onetime.cfm)
92. <https://grantlab.gife.org.br/sobre/>
93. Eckhard-Queenan, Jeri, Michael Etzel & Julia Silverman. "Five Foundations Address the 'Starvation Cycle'". Acceso 28 de febrero 2020. [philanthropy.com/paid-article/five-foundations-address-the/293](https://philanthropy.com/paid-article/five-foundations-address-the/293)
94. Gregory, Ann Goggins & Don Howard. "The Nonprofit Starvation Cycle". Stanford Social Innovation Review (Otoño 2009). [ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)
95. PND by Candid. "Independent Sector Releases Guidelines for Funding of Nonprofits". Acceso 10 de junio 2019. [philanthropynewsdigest.org/news/independent-sector-releases-guidelines-for-funding-of-nonprofits](https://philanthropynewsdigest.org/news/independent-sector-releases-guidelines-for-funding-of-nonprofits)
96. Edgington, Nell. "How Funders Can Help Overcome the Overhead Myth". Acceso 10 de junio 2019. [cep.org/funders-can-help-overcome-overhead-myth](https://cep.org/funders-can-help-overcome-overhead-myth)
97. Giving Compass. "Understanding Impact-Driven Philanthropy". Acceso 10 de junio 2019. [cdn.givingcompass.org/wp-content/uploads/2017/10/21160854/Impact-driven-Philanthropy.pdf](https://cdn.givingcompass.org/wp-content/uploads/2017/10/21160854/Impact-driven-Philanthropy.pdf)
98. Buchanan, Phil. *Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count*. New York: Hachette Book Group, 2019.
99. The Nature Conservancy. *Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs*. Arlington, Virginia, USA. 2003.
100. Brest, Paul and Hal Harvey. *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, 2da ed. Stanford: Stanford University Press, 2018.
101. Eckhart-Queenan, Jeri, Michael Etzel & Sridhar Prasad. "Pay-What-It-Takes Philanthropy". Stanford Social Innovation Review (Verano 2016). [ssir.org/up\\_for\\_debate/article/pay\\_what\\_it\\_takes\\_philanthropy](https://ssir.org/up_for_debate/article/pay_what_it_takes_philanthropy)
102. [ejewishphilanthropy.com/raising-up-overhead-how-we-can-do-better](https://ejewishphilanthropy.com/raising-up-overhead-how-we-can-do-better)
103. Gates, Bill & Melinda Gates. "Warren Buffett's Best Investment". Acceso 20 de junio 2019. [gatesnotes.com/2017-Annual-Letter](https://gatesnotes.com/2017-Annual-Letter), Bach, Natasha. "Warren Buffett Just Made His Largest Donation to Date". Acceso 20 de junio 2019. [fortune.com/2018/07/17/warren-buffett-giving-pledge-donation-2018](https://fortune.com/2018/07/17/warren-buffett-giving-pledge-donation-2018)
104. Bill & Melinda Gates Foundation. "Who We Are: Foundation FAQ". Acceso 22 de julio 2019. [gatesfoundation.org/who-we-are/general-information/foundation-fa](https://gatesfoundation.org/who-we-are/general-information/foundation-fa)
105. <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/como-donar>
106. <https://comunicar.org/>
107. Los seis socios centrales son Richard Chandler, Bill y Melinda Gates, Jeff Skoll, Rohini y Nandan Nilekani, Rockefeller Foundation y ELMA Foundation. Co-Impact. "Funding Partners". Acceso 29 de febrero 2020. [co-impact.org/partners](https://co-impact.org/partners)

108. Blue Meridian Partners. "Our Approach". Acceso 20 de junio 2019. [bluemeridian.org/our-approach/#approach-2](https://bluemeridian.org/our-approach/#approach-2)
109. Gibson, Cynthia. "Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking". Acceso 29 de febrero 2020. [grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)
110. Gibson, Cynthia. "Moving Beyond Feedback: The Promise of Participatory Grantmaking". Nonprofit Quarterly, 28 de agosto 2019. [nonprofitquarterly.org/moving-beyond-feedback-the-promise-of-participatory-grantmaking](https://nonprofitquarterly.org/moving-beyond-feedback-the-promise-of-participatory-grantmaking)
111. Global Impact Investing Network. "What Is Impact Investing?". Acceso 13 de septiembre 2020. [thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing](https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing)
112. Investopedia. "Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria". Acceso 13 de septiembre 2020. [investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp](https://investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp)
113. Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, & George Serafeim. "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance". Management Science 60, no. 11 (Noviembre 2014): 2835–2857.
114. Latimpacto (2020). "Puerto Asís Investments. La plataforma de inversión con propósito que opera en un continuo de capital". <https://www.ecosistema.latimpacto.org/puerto-as%C3%ADs-investments>
115. Bannick, Matt, Paul Goldman, Michael Kubzansky & Yasemin Saltuk. "Across the Returns Continuum". Stanford Social Innovation Review (Invierno 2017). [ssir.org/articles/entry/across\\_the\\_returns\\_continuum](https://ssir.org/articles/entry/across_the_returns_continuum)
116. Impact Management Project. "How investors manage impact". Acceso 13 de septiembre 2020. [impactmanagementproject.com/impact-management/how-investors-manage-impact](https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-investors-manage-impact)
117. Impact Management. "What Is Impact Management?". Acceso 28 de febrero 2020. [impactmanagementproject.com](https://impactmanagementproject.com)
118. Serafeim, George & Sakis Kotsantonis. "ExxonMobil's Shareholder Vote Is a Tipping Point for Climate Issues". Harvard Business Review, 7 de junio 2017. [hbr.org/2017/06/exxonmobils-shareholder-vote-is-a-tipping-point-for-climate-issues](https://hbr.org/2017/06/exxonmobils-shareholder-vote-is-a-tipping-point-for-climate-issues)
119. Phillips, Cheryl. "Sarah Soule: How Corporate Activism Alters Companies". Acceso 13 de septiembre 2020. [gsb.stanford.edu/insights/sarah-soule-how-corporate-activism-alters-companies](https://gsb.stanford.edu/insights/sarah-soule-how-corporate-activism-alters-companies); Grewal, Jody, George Serafeim, and Aaron Yoon. "Shareholder Activism on Sustainability Issues". Acceso 13 de septiembre 2020. [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2805512](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805512)
120. Ceres. "Climate and Sustainability Shareholder Resolutions Database". Acceso 13 de septiembre 2020. [ceres.org/resources/tools/climate-and-sustainability-shareholder-resolutions-database](https://ceres.org/resources/tools/climate-and-sustainability-shareholder-resolutions-database)
121. Ver Trillium, Shareholder Advocacy Highlights.
122. B Lab. "About B Lab". Acceso 28 de febrero 2020. [bcorporation.net/about-b-lab](https://bcorporation.net/about-b-lab)

123. <https://www.sistemab.org/ser-b/>
124. <https://www.latimpacto.org/>
125. Trust-Based Philanthropy. The Whitman Institute. Acceso 13 de agosto 2021. [thewhitmaninstitute.org/about/trust-based-philanthropy/](http://thewhitmaninstitute.org/about/trust-based-philanthropy/)
126. The Trust-Based Philanthropy Project [trustbasedphilanthropy.org/](http://trustbasedphilanthropy.org/) Ver también: Trust-Based Philanthropy, An Overview, the Trust-Based Philanthropy Project. Acceso 13 de agosto 2021. [static1.squarespace.com/static/607452f8ado1dc4dd54fc41f/t/609871cf7fobf7797f3e4c12/1620603343379/TBP-Overview-final.pdf](http://static1.squarespace.com/static/607452f8ado1dc4dd54fc41f/t/609871cf7fobf7797f3e4c12/1620603343379/TBP-Overview-final.pdf)
127. Twersky, Fay, Phil Buchanan & Valerie Threlfall. “Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries”. Stanford Social Innovation Review (Primavera 2013). [ssir.org/articles/entry/listening\\_to\\_those\\_who\\_matter\\_most\\_the\\_beneficiaries](http://ssir.org/articles/entry/listening_to_those_who_matter_most_the_beneficiaries)
128. *Grantee and Applicant Perception Report*. The Center for Effective Philanthropy. Acceso 13 de agosto 2021. [cep.org/assessments/grantee-perception-report/](http://cep.org/assessments/grantee-perception-report/)
129. Brest, Paul & Hal Harvey, *Money Well Spent: A Strategic Guide to Smart Philanthropy*, 2da ed. Stanford: Stanford University Press, 2018. P. 158.
130. <https://www.latimpacto.org/conocimiento>
131. Ver [raikesfoundation.org/impact-driven-philanthropy](http://raikesfoundation.org/impact-driven-philanthropy); Brest, Paul & Hal Harvey, *Money Well Spent: A Strategic Guide to Smart Philanthropy*, 2da ed. Stanford: Stanford University Press, 2018. Cap. 12.
132. Skeptic’s Corner: FAQs about Trust-Based Philanthropy. The Trust-Based Philanthropy Project. Acceso 13 de agosto 2021. [static1.squarespace.com/static/607452f8ado1dc4dd54fc41f/t/60d902bd2b37c143c128dde9/1624834750035/Skeptics-Corner.pdf](http://static1.squarespace.com/static/607452f8ado1dc4dd54fc41f/t/60d902bd2b37c143c128dde9/1624834750035/Skeptics-Corner.pdf)
133. [en.wikipedia.org/wiki/Nothing\\_About\\_Us\\_Without\\_Us](http://en.wikipedia.org/wiki/Nothing_About_Us_Without_Us)
134. Who decides? How participatory grantmaking benefits donors, communities, and movements. The Lafayette Practice. Acceso 13 de agosto 2021. [thelafayettepractice.com/reports/whodecides/](http://thelafayettepractice.com/reports/whodecides/)
135. Esta es una edición del marco original basada en Gibson, C. Participatory grantmaking: Has its time come? Recuperada 13 de agosto 2021. [fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf](http://fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf)
136. Tomado de <https://www.fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf>
137. [en.wikipedia.org/wiki/The\\_Millionaire\\_\(TV\\_series\)](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Millionaire_(TV_series))
138. Tzedakah. Wikipedia. Acceso 13 de agosto 2021. [en.wikipedia.org/wiki/Tzedakah](http://en.wikipedia.org/wiki/Tzedakah)
139. The New York Times. Acceso 13 de agosto 2021. [nytimes.com/2021/06/15/business/mackenzie-scott-philanthropy.html](http://nytimes.com/2021/06/15/business/mackenzie-scott-philanthropy.html)
140. [fundforsharedinsight.org/](http://fundforsharedinsight.org/)

141. Massey, M. & Wrobel, B. *Letting Go: How Philanthropists and Impact Investors Can Do More Good by Giving Up Control*.
142. Ver UHAI-EASHRI.
143. Gibson, C. Deciding together: Shifting power and resources through participatory grantmaking. Acceso 13 de agosto 2021. [grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)
144. [meta.wikimedia.org/wiki/Grants:Committees](https://meta.wikimedia.org/wiki/Grants:Committees)
145. Massey, M. & Wrobel, B. *Letting Go: How Philanthropists and Impact Investors Can Do More Good by Giving Up Control*.
146. Nos basamos en el estudio exhaustivo de Prudence Brown, investigadora de University of Chicago's Chapin Hall Chapin Hall Center for Children, y su colega Leila Fiester. [hewlett.org/wp-content/uploads/2016/08/HewlettNIIReport.pdf](https://hewlett.org/wp-content/uploads/2016/08/HewlettNIIReport.pdf)
147. Do nothing about me without me: An action guide for engaging stakeholders. Geo. Acceso 13 de agosto 2021. [geofunders.org/resources/do-nothing-about-me-without-me-an-action-guide-for-engaging-stakeholders-688](https://geofunders.org/resources/do-nothing-about-me-without-me-an-action-guide-for-engaging-stakeholders-688)
148. [en.wikipedia.org/wiki/Malaria](https://en.wikipedia.org/wiki/Malaria)
149. <http://www.redeamerica.org>
150. NII 12.
151. Who decides? How participatory grantmaking benefits donors, communities, and movements. The Lafayette Practice. Acceso 13 de agosto 2021. [thelafayettepractice.com/reports/whodecides/](https://thelafayettepractice.com/reports/whodecides/)
152. Gibson, C. Deciding together: Shifting power and resources through participatory grantmaking. Acceso 13 de agosto 2021. [grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)
153. Who decides? How participatory grantmaking benefits donors, communities, and movements. The Lafayette Practice. Acceso 13 de agosto 2021. [thelafayettepractice.com/reports/whodecides/](https://thelafayettepractice.com/reports/whodecides/)
154. <http://www.redeamerica.org>
155. Gibson, C. Participatory grantmaking: Has its time come? Recuperado 13 de agosto 2021. [fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf](https://fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf)
156. Gibson, C. Deciding together: Shifting power and resources through participatory grantmaking. Acceso 13 de agosto 2021. [grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)
157. Massey, M. & Wrobel, B. *Letting Go: How Philanthropists and Impact Investors Can Do More Good by Giving Up Control*.
158. [cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-COVID-19](https://cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-COVID-19)

159. Tomado de Carvajal, Manuel José. ¿Qué es cambio sistémico y cómo se hace”. En Revista Filantropía Transformadora edición 2, 2018.
160. Tomado de la entrevista realizada para la Guía con Esperanza Cueto, diciembre 2021.
161. Tomado de la entrevista para la Guía realizada a Rodrigo Pipponzi, octubre del 2021.
162. <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=424> y <https://elpais.com/gente/2021-08-11/el-fundador-de-nubank-y-su-esposa-se-suman-al-compromiso-de-donar-su-fortuna-en-vida-al-estilo-buffet.html>