

Informe de la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía

Habilitar el cambio, actuar de acuerdo
con lo que se dice y crear el futuro



W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY

Créditos y agradecimientos

Esta es la traducción al español del documento publicado por WINGS en junio de 2023 como parte del proyecto “Liberando el potencial de la filantropía: Lo que los financiadores pueden hacer para construir ecosistemas sólidos de apoyo a la filantropía”.

WINGS | www.wingsweb.org

WINGS es la única red global de organizaciones de apoyo y desarrollo de la filantropía, con una comunidad de más de 200 asociaciones filantrópicas, redes, instituciones académicas y donantes en 58 países, comprometidos con fortalecer y ampliar la filantropía para que alcance su máximo potencial como catalizadora del progreso social. Nuestro propósito es superar la inercia, superar el aislamiento, cuestionar certezas y promover entornos habilitantes para que la filantropía prospere.

Contacto: info@wingsweb.org

Colaboradores

Benjamin Bellegy, Director Ejecutivo, WINGS

Sameera Mehra, Directora de Inteligencia Colectiva y Advocacy, WINGS

Dra. Shonali A. Banerjee, Investigadora Asociada Senior, Centro de Filantropía estratégica, Universidad de Cambridge

Dr. Samsurin Welch, Investigador Asociado de Consultoría, Centro de Filantropía Estratégica, Universidad de Cambridge

Esta publicación fue posible gracias a consultas y contribuciones de una amplia gama de actores filantrópicos de todo el mundo. Esos actores se mencionan en los agradecimientos completos en este documento.

Equipo de coordinación de WINGS

Liana Varon, Directora de Inteligencia y Acción Colectiva

Naira Bonilla, Coordinadora de Comunicación

Zubair Sayed, Director de Comunicación

Edición Rhodri Davies, Director, Why Philanthropy Matters

Diseño Guillermo Cereza, Maurin Studio

Traducción Punto y Coma Traduções

Síguenos en:

Twitter: [@wings_info](https://twitter.com/wings_info)

Facebook [@wingswebinfo](https://www.facebook.com/wingswebinfo)

LinkedIn: [@wings-elevatingphilanthropy](https://www.linkedin.com/company/wings-elevatingphilanthropy)

Producido con el apoyo de:



Esta publicación se realizó con el apoyo financiero de la Unión (EU) Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de WINGS y no refleja necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea.



Este trabajo está bajo la licencia Attribution-NonCommercial-ShareALike 4.0 International

Licencia:



Attribution: Puede otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizó algún cambio.

NonCommercial: No puede usar el material con fines comerciales.

ShareALike: Si remezcla, transforma o construye a partir del material, debe distribuir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

Índice

04 Prólogo

- Mensaje del Director ejecutivo

07 Capítulo 1: El momento de la verdad

- Amor a la humanidad
- La paradoja de la filantropía institucional
- Policrisis global: un punto de inflexión
- Iniciativa para la Transformación de la Filantropía: una visión del cambio que buscamos crear
- Objetivos del informe: de las ideas a la acción
- Público objetivo
- Avanzar hacia la transformación

17 Capítulo 2: Orientaciones para la filantropía en un mundo cambiante

- Visiones de un cambio de paradigma
- 10 principios para guiar la acción filantrópica
 - Principio 1: Actuar con transparencia, apertura y responsabilidad institucional
 - Principio 2: Ver la filantropía como capital de riesgo
 - Principio 3: Confiar, distribuir el poder y apoyar la agencia local
 - Principio 4: Involucrarse con actores y sectores relevantes mediante alianzas con múltiples partes interesadas y acción colectiva
 - Principio 5: Invertir en el fortalecimiento de los ecosistemas de donación y promover las sociedades filantrópicas
 - Principio 6: Alinear la gobernanza, el liderazgo, la gestión y la cultura organizacional con los valores
 - Principio 7: Adoptar una mentalidad de cambio de sistemas y abordar las causas de los desafíos
 - Principio 8: Aprovechar todos los activos: inversiones, conexiones, influencia y experiencia
 - Principio 9: Usar el poder de los datos
 - Principio 10: Mantener presente el futuro de la humanidad e integrar la perspectiva de la policrisis

81 Capítulo 3: Actuar de acuerdo con lo que se dice: de la reflexión a la acción

- Súmate al movimiento: pasos que las fundaciones pueden dar como punto de partida
- Construir el movimiento: el papel de las organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO)

86 Conclusión: Lo que sigue: transformar la filantropía colectivamente

88 Agradecimientos

Prólogo

Como filántropos, ¿alguna vez se sintieron como si estuvieran tratando de apagar un incendio con vasos de agua? A menudo me siento así, y supongo que muchos de ustedes también. En este punto, probablemente esperen que los consuele y destaque cómo los pequeños esfuerzos finalmente conducirán a un cambio más significativo. Pero, ¿qué pasaría si reconociéramos que esto, en realidad, no es cierto? ¿Qué pasaría si todos nuestros esfuerzos, energía y esperanzas fueran en vano?

Creo firmemente en el poder de la esperanza y el amor puestos en acción, ya sea que los resultados sean tangibles de inmediato o no. Filosóficamente, nuestros esfuerzos por mejorar el mundo no pueden ser y nunca serán en vano. Sin embargo, como especie, podemos estar en una situación que podría poner en peligro la continuación de nuestra existencia en el planeta Tierra. El Antropoceno, marcado por la emergencia climática y la destrucción masiva de la biodiversidad, la aceleración exponencial y descontrolada de disrupciones tecnológicas como la inteligencia artificial (IA) y las biotecnologías, terreno fértil para las pandemias globales, la inestabilidad geopolítica y la amenaza nuclear, son solo las manifestaciones más visibles de lo que ahora se entiende cada vez más como una “policrisis” global. Esta policrisis infligirá impactos cada vez mayores a nuestras sociedades, nuestras vidas y las vidas que vendrán después de nosotros, y está arraigada en modelos económicos y de gobernanza insostenibles y desiguales, a nivel local y mundial. Una crisis que puede convertir todos los esfuerzos filantrópicos en todo el mundo en vasos de agua incapaces de apagar un incendio.

Como defensores de la filantropía y el amor a la humanidad, debemos actuar. Dada la escala, la complejidad y la urgencia de la situación global, el cambio incremental ya no es una opción. Mantenernos demasiado enfocados en nuestros roles históricos no nos permitirá ver cómo podemos hacer la diferencia en el mundo de hoy. Cuando la casa está en llamas, necesitamos todas las manos; no podemos simplemente seguir haciendo lo que es cómodo y fácil.

Este es el momento de que la filantropía como sector asuma un papel verdaderamente transformador en la sociedad y aprovechemos al máximo nuestro potencial único. Todos los actores pueden involucrarse, independientemente de su tamaño, geografía y enfoque. Hay infinitas formas de desbloquear nuestra capacidad para crear sociedades más justas, sostenibles, equitativas, saludables y felices. Este informe ilustra algunas de estas prácticas y sus diversos niveles, formas y matices.

Esta iniciativa, la Transformación de la Filantropía, es más que otro informe sobre la efectividad filantrópica. Es, ante todo, un esfuerzo colectivo y unificado de redes filantrópicas, asesores, organizaciones de apoyo, centros académicos y financiadores de todo el mundo para desafiar a nuestro propio campo para que tenga un mayor impacto. Esta destilación de ideas colectivas y experiencias globales reúne una increíble reserva de sabiduría de nuestra comunidad. Refleja y se basa en una gran cantidad de debates,

informes, guías, herramientas y prácticas que nuestros miembros y aliados han desarrollado en sus respectivas esferas de influencia.

Nuestro objetivo es hacer que esa inteligencia sea accesible y consolidarla en un marco global, creando un lenguaje común compartido que dará insumos e influirá en las normas que dan forma al campo a nivel mundial en los próximos años. Se centra en un conjunto de 10 principios que guiarán a las instituciones filantrópicas en el viaje de transformación. Desde la confianza y la humildad en las relaciones, hasta la colaboración con otros sectores, asumiendo riesgos y siendo audaces, aprovechando los patrimonios (endowments), utilizando datos o abordando grandes problemas como el clima de modo transversal, la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía (PTI, por su sigla en inglés) de WINGS explora diferentes factores y dimensiones del cambio que debe suceder en nuestro sector.

En última instancia, tres mensajes clave se aplican por igual a nivel individual, organizacional o del sector:

1. Habilitar el cambio
2. Actuar de acuerdo con lo que se dice
3. Crear el futuro

El primero tiene que ver con el cambio de mentalidad que debemos adoptar: de vernos a nosotros mismos como “triunfadores”, que generamos “nuestro” impacto en comparación con los objetivos que nos fijamos, a ser “habilitadores” dedicados a servir a otros (actores, aliados, comunidades, movimientos, pero también a otros sectores, mercados y/o gobiernos) que contribuyen al cambio a mayor escala. El segundo mensaje clave destaca el increíble potencial de aprovechar los activos de la filantropía, más allá de donaciones u operaciones, y brindar consistencia en todas las dimensiones de nuestro trabajo. Se trata de unificar valores: liderazgo y cultura, influencia y conexiones, patrimonios y activos y programación, así como la capacidad de influir en las familias y las prácticas empresariales en la forma en que se crea la riqueza. El último mensaje habla de la necesidad de no perder de vista el futuro de la humanidad, junto con necesidades más inmediatas o visibles, y reflexionar sobre el tipo de sociedad que estamos contribuyendo a construir. Esto implica pensar a largo plazo y anticipar lo que podría afectar en gran medida el futuro de nuestros hijos y nietos, y actuar de acuerdo con eso hoy.

La filantropía tiene un poder increíble en sus manos, no por su peso financiero, que siempre será marginal frente a los enormes desafíos que enfrenta, sino por su independencia y su capacidad para asumir riesgos y apoyar lo que no están en la agenda de los mercados y gobiernos. Más allá de esto, su flexibilidad y su increíble potencial para convocar y ser un puente entre varios actores y habilitar a otros, ejerce una influencia positiva y debe usarse para fomentar conexiones más profundas.

Con la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía, hacemos un llamado a todos los actores filantrópicos y quienes los apoyan a que se unan al movimiento: comprométanse, aprendan unos de otros, sigan evolucionando en tiempos de incertidumbre y crezcan juntos. Juntos, podemos construir un movimiento global que esté vivo para cambiar, que se adapte y evolucione para garantizar que sea relevante y efectivo, y que aborde los desafíos y oportunidades clave para transformarnos a nosotros mismos y transformar el mundo. Algunos actores filantrópicos pueden decidir adoptar todo el marco y comenzar a mejorar en todas las dimensiones, mientras que otros elegirán solo algunos principios para comenzar. Mi mayor esperanza es que comencemos el viaje, nos pongamos en marcha a partir de hoy y hagamos crecer un movimiento vivo de transformación. A aquellos que ya han comenzado a adoptar algunos de estos elementos, les pedimos que compartan sus lecciones y sabiduría, que se conecten con otros, que los inviten a incorporarse a la iniciativa y que ayuden a construir un movimiento global.

Más de cuarenta miembros del ecosistema filantrópico han aportado ideas, reflexiones y experiencias a esta iniciativa. Les agradezco profundamente por compartir sus valiosos conocimientos con WINGS y entre ustedes, así como con los equipos de la iniciativa PTI, nuestros miembros de WINGS, el Centro de Filantropía Estratégica de la Universidad de Cambridge y las muchas organizaciones e individuos increíbles que han hecho posible esta iniciativa. Esto es solo el comienzo. Continuaremos reuniendo casos y recursos y fomentando debates y acciones junto a nuestra comunidad global en los próximos años. Les invitamos a sumarse y hacer suya esta iniciativa: el camino que aquí se propone será tan fuerte como lo que construyamos colaborativamente.



Benjamin Bellego
Director ejecutivo de WINGS

Capítulo 1:

El momento de la verdad

Amor a la humanidad

El principio rector de este informe es que la filantropía, como concepto, como práctica y como sector, nos pertenece a todos. Esto puede no ser siempre evidente, ya que la palabra “filantropía” a menudo evoca imágenes de grandes donantes de dinero o grandes fundaciones sin fines de lucro. Sin embargo, si volvemos a su significado original, el “amor a la humanidad”, queda claro que la filantropía es una parte intrínseca de las sociedades humanas: se ha expresado en una amplia variedad de formas a lo largo de milenios y hoy se refleja en culturas valiosas y diversas de generosidad, solidaridad y ayuda mutua en todo el mundo.

Entendida de esta manera, la filantropía puede verse como una expresión de optimismo fundamental sobre la naturaleza humana, la creencia de que, en el fondo, nos sentimos impulsados a cooperar y ayudarnos unos a otros tanto como a competir. Si tomamos este optimismo como punto de partida para la práctica de la filantropía y aceptamos nuestro impulso natural de ayudarnos unos a otros, podemos usarlo como base para crear enfoques estratégicos, pero centrados en el ser humano, que ayuden a superar las muchas preocupaciones interconectadas que tenemos.

El desafío, por supuesto, es que a medida que la filantropía ha crecido más allá de sus raíces informales, se ha vuelto más estructurada e institucionalizada, hasta el punto de que ahora se la considera sinónimo de formas de ayuda verticales y donaciones benéficas. Durante el último siglo en particular, la industrialización, los modelos de mercado capitalistas y la construcción de gobiernos modernos han creado sistemas que favorecen estructuras de poder arraigadas, relaciones transaccionales y enfoques compartimentados, y la filantropía creada dentro de estos sistemas refleja esas fallas.

En los últimos años, las organizaciones filantrópicas han reconocido estos desafíos y muchas se han comprometido a desarrollar nuevos enfoques, herramientas, instituciones y ecosistemas que apoyen una evolución más holística del sector.¹ Sin embargo, todavía hay un largo camino por recorrer hacia la incorporación y la adopción de esos cambios en el pensamiento y la práctica y, como resultado, la filantropía continúa enfrentando críticas generalizadas

y una creciente desconfianza dentro de la sociedad. El enfoque recurrente, y tal vez inevitable, en la “gran filantropía” de las élites globales despierta nuevas críticas y conduce a preguntas que plantean desafíos a la legitimidad de la filantropía. ¿Es la filantropía parte de la solución de la desigualdad global o simplemente un síntoma de ella? ¿Es principalmente una herramienta de evasión fiscal? ¿Es la filantropía una fuerza inherentemente antidemocrática que permite a quienes tienen dinero ejercer una influencia indebida en el debate público y la política? ¿Existen desequilibrios de poder inherentes y problemáticos entre los financiadores y los receptores que hacen que la filantropía sea incompatible con el deseo de justicia e igualdad? Es vital que aquellos que creen en el potencial de la filantropía como una fuerza para el bien en nuestra sociedad continúen participando en estos cuestionamientos y entiendan qué pueden decirnos sobre cómo la filantropía necesita cambiar.

Este informe y la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía de WINGS demuestran que la filantropía es crucial. A nivel individual, es una expresión de nuestra humanidad básica. A nivel más institucional, es una fuente vital de apoyo para el cambio social y para mantener una sociedad civil fuerte, resistente e independiente, lo cual es crucial para cualquier democracia saludable. La filantropía hace muchas cosas: llena vacíos dejados por el estado y el mercado, y además influye y permite que los mercados hagan cambios importantes. Ayuda a elevar las voces que han sido marginadas dentro de nuestras sociedades e impulsa la innovación y el cambio que conducen a un progreso real hacia un futuro más justo y equitativo.

Pero nunca debemos asumir que la filantropía es perfecta. Algunas críticas a la filantropía son justificadas y contienen lecciones importantes, incluso para aquellos que creen en su potencial positivo, por lo que es vital que las tomemos en serio y consideremos lo que nos dicen sobre cómo podemos hacerlo mejor en el futuro. Los profesionales de la filantropía, las instituciones y el sector en general también se están cuestionando a sí mismos y a sus prácticas, y continúan aprendiendo e intercambiando ideas sobre cómo podemos mejorar. Esta agenda de transformación es el resultado de una búsqueda

Esta agenda de transformación es el resultado de una búsqueda continua para ser mejores y hacerlo mejor, y para ir más allá de simplemente responder a las críticas de la filantropía.

Para ayudar a aclarar qué significa esto en la práctica, el informe describe los 10 principios clave para guiar la transformación de la filantropía:



Actuar con transparencia, apertura y responsabilidad institucional



Ver la filantropía como capital de riesgo



Confiar, distribuir el poder y apoyar la agencia local



Involucrarse con actores y sectores relevantes mediante alianzas con múltiples partes interesadas y acción colectiva



Invertir en el fortalecimiento de los ecosistemas de donación y promover las sociedades filantrópicas



Alinear la gobernanza, el liderazgo, la gestión y la cultura organizacional con los valores



Adoptar una mentalidad de cambio de sistemas y abordar las causas de los desafíos



Aprovechar todos los activos: inversiones, conexiones, influencia y experiencia



Usar el poder de los datos



Integrar la perspectiva de la policrisis

El informe explora en detalle qué significa cada uno de estos principios y ofrece un amplio catálogo de recursos, recomendaciones e ideas para apoyar a cualquiera que quiera participar en este viaje y aprovechar todo el potencial de la filantropía como una fuerza positiva en nuestro mundo.

La paradoja de la filantropía institucional

continúa para ser mejores y hacerlo mejor, y para ir abrazar un amor básico por la humanidad y el impulso de brindar apoyo es fundamental para hacer de la filantropía una fuerza positiva en nuestra sociedad. Sin embargo, también hemos observado que la filantropía moderna e institucionalizada, en la mayoría de los casos, refleja las desigualdades y desequilibrios inherentes a los sistemas capitalistas globales dentro de los cuales opera. Esto nos obliga a enfrentarnos a una pregunta que está en el centro de la tensión y las inquietudes que marcan muchos de nuestros debates actuales sobre filantropía:

- 1 ¿Es la filantropía una solución a los desafíos de la sociedad o es parte del problema?
- 2 ¿La filantropía, por su propia naturaleza, refleja los sistemas y estructuras existentes que han permitido la creación de riqueza y poder? Y si la respuesta fuera afirmativa, ¿esto limita su voluntad o capacidad para desafiar el statu quo a un nivel fundamental?
- 3 ¿Puede la filantropía empeorar las cosas, ofreciendo soluciones que solo aborden los síntomas de los problemas, en lugar de sus causas subyacentes, y al hacerlo inhibir los esfuerzos para impulsar un cambio más profundo?

WINGS cree que existen posibilidades para resolver esta paradoja fundamental; muchas de ellas se exploran a lo largo de los capítulos 2 y 3, pero exigen una transformación tanto a nivel individual como organizacional. Para que las organizaciones renuncien al poder, sigan una visión de coraje y asuman riesgos, las personas que las constituyen y lideran deben reflexionar sobre su papel en la continuación, el desafío y el cambio del statu quo. Si se quiere lograr un verdadero cambio en los sistemas, se deben adoptar rápida y sistemáticamente diferentes modelos y métodos en todo el espacio de la filantropía. Por suerte, muchos de los cambios necesarios están alineados con los que ya se están produciendo en la sociedad en general. En el sector privado, por ejemplo, los nuevos modelos de negocios orientados a un propósito o sostenibles, que tienen como objetivo servir como antídotos contra las prácticas extractivas dañinas del pasado se han vuelto cada

vez más comunes. Estos modelos reemplazan a los enfoques más tradicionales de filantropía corporativa o responsabilidad social, que durante mucho tiempo se han visto como estrategias dirigidas por las áreas de relaciones públicas, en lugar de intentos genuinos de abordar las causas de los problemas sociales.

También hay un creciente enfoque en los modelos de acción social que se encuentran fuera de la esfera filantrópica tradicional, incluidos los movimientos sociales de base, las redes digitales, los grupos de ayuda mutua y las donaciones entre pares. Muchos de estos enfoques son menos formales y centralizados que aquellos que han llegado a dominar el sector de la filantropía institucional, y su creciente prominencia quizás debería servir como un recordatorio de que la filantropía no implica simplemente mecanismos de financiación y programas operativos. Se trata de personas que se unen de muchas maneras para compartir visiones sobre cómo debería ser el mundo y transformar su intención en acciones que creen que conducirán al progreso de la sociedad. Nunca debemos subestimar el tremendo poder de esa acción individual y colectiva y debemos encontrar formas de garantizar que los actores tradicionales, incluidas las fundaciones, los financiadores de alto patrimonio y las organizaciones de apoyo, puedan trabajar junto a las redes y grupos emergentes y aprender de ellos.

La agenda y el marco de transformación establecidos en este informe están diseñados para ayudar a una amplia gama de actores a superar estos desafíos y comprender cómo la aparente paradoja en el centro de la filantropía institucional puede usarse como un catalizador para un cambio positivo.

Policrisis global: un punto de inflexión

Muchos expertos ahora argumentan que estamos en medio de una “policrisis” global en la que múltiples desafíos sistémicos y crisis inminentes interactúan para crear una amenaza existencial para la humanidad (tema explorado más a fondo en el Principio 10). En este contexto, claramente, si la filantropía va a ser parte de la solución, debe ir mucho más allá: es necesario que nuestros enfoques sean más urgentes y audaces si queremos abordar los desafíos que infligirán choques cada vez mayores en nuestras sociedades, como la crisis climática y la extinción de la biodiversidad, la disrupción tecnológica sin control, el aumento de la desigualdad y la inequidad, la inestabilidad geopolítica y las pandemias globales.

La humanidad siempre se ha enfrentado a problemas radicales de guerra, injusticia y pobreza, y la filantropía a menudo ha jugado un papel clave en la forma en que hemos elegido abordar esos desafíos. Sin embargo, un número creciente de expertos cree que la policrisis actual presenta una situación radicalmente nueva, que nos obligará a todos a repensar la visión de nuestra existencia en este planeta a corto, medio y largo plazo. Esto requiere que hagamos cambios radicales en nuestra forma de pensar sobre la filantropía (y muchas otras áreas de nuestras vidas y sociedades). Si aceptamos las realidades apremiantes de la policrisis, queda claro que hacer todo lo que esté a nuestro alcance para mitigarla es un imperativo moral y una opción racional para cualquier persona que se dedique a la filantropía, ya que su impacto puede impedir cualquier otro esfuerzo para hacer el bien. En este sentido, la policrisis atraviesa la pluralidad tradicional del sector filantrópico. Aunque los financiadores y las organizaciones de la sociedad civil tradicionalmente pueden tener áreas de enfoque, prioridades y puntos de vista muy diferentes sobre la mejor manera de abordar los desafíos, como profesionales que encarnamos el amor a la humanidad, no podemos ignorar las amenazas existenciales, incluso si eso puede significar cambios significativos a corto plazo en lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Las organizaciones y las personas que las constituyen pueden necesitar transformarse individualmente, al mismo tiempo que fomentan, promueven y apoyan activamente un cambio más amplio del sector. Este informe proporciona una guía importante para hacer posible este viaje de transformación para el sector de la filantropía, con ejemplos ilustrativos y buenas prácticas de fundaciones, tanto grandes como pequeñas. La Iniciativa para la Transformación de la Filantropía de WINGS existe de manera más amplia para aprovechar y hacer que esta sabiduría global colectiva sea accesible, práctica y abierta a todos.

Iniciativa para la Transformación de la Filantropía: una visión del cambio que buscamos crear

A largo plazo, la transformación filantrópica exitosa significará que el sector ha abordado la paradoja de la filantropía, y los actores filantrópicos comprenderán cómo pueden adoptar modelos y métodos que maximicen su potencial como una fuerza para un cambio social positivo, al tiempo que minimizan la capacidad de causar daños no deseados. Si tenemos éxito en transformarnos a nosotros mismos, a las organizaciones y al sector, podemos construir una sociedad sostenible y resistente que ponga a las personas y al planeta en el centro.

Como red de organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO)², WINGS tiene como objetivo elevar el conocimiento, las herramientas y las prácticas existentes para crear un impulso global en torno a la transformación, el diseño colectivo y el proceso inclusivo. Más allá de apoyar a las fundaciones y los financiadores de manera más amplia, el viaje de transformación de la filantropía involucrará a las PSO. Evolucionaremos para reflejar los principios que hemos delineado para que “actuemos de acuerdo con lo que pensamos”, usando esto para abogar por el cambio en sectores filantrópicos más conservadores o tradicionales, e influyendo en nuestro sector y en las normas que lo modelan. El viaje de transformación necesitará una transformación consciente a nivel individual para crear un cambio más amplio a nivel organizacional y de campo.

A través de esta iniciativa, WINGS fomenta la construcción de un movimiento colectivo y compartido hacia la transformación de la filantropía que incluye la diversidad de los actores filantrópicos, un esfuerzo vivo y en evolución para dismantelar las normas dañinas que impiden que la filantropía alcance su máximo potencial. Como parte de esta iniciativa, nuestro objetivo es cocrear un marco global común, respaldado por un conjunto más amplio de valores expresados como principios y un lenguaje que puedan aportar insumos a los desarrollos regionales, locales y en contextos específicos. El movimiento PTI tiene como objetivo reunir el importante trabajo que se está llevando a cabo actualmente en diferentes organizaciones y áreas, aprovechando este creciente impulso y la necesidad de cambio para garantizar que no estemos trabajando de forma aislada. Esto asegurará que estamos fortaleciendo nuestra acción colectiva y tenemos una comprensión compartida del cambio común que buscamos crear.

Nuestro enfoque participativo y colaborativo incluye la investigación documental para identificar y comprender el trabajo actualmente en curso en el sector con respecto a esta agenda, que reúne un grupo de asesores diverso (ver los reconocimientos al final) para guiar y desafiar nuestro pensamiento sobre la agenda de transformación. Paralelamente, pedimos retroalimentación a nuestra red a través de discusiones individuales y

² Las PSO, a veces denominadas organizaciones "intermedias" o de "infraestructura", incluyen entidades que brindan una variedad de servicios para apoyar y fortalecer la filantropía en una región o en torno a un tema. Las PSO generalmente no financian ni implementan directamente programas filantrópicos por sí mismas, sino que brindan servicios para apoyar a las organizaciones que lo hacen. Dicho esto, algunos financiadores filantrópicos también brindan servicios de apoyo al ecosistema, por lo que la distinción no siempre es clara.

reuniones online donde nuestros miembros fueron consultados sobre la ambición, relevancia y aplicabilidad de los principios en diferentes contextos. También ayudaron a identificar a otras partes interesadas e iniciativas que trabajan en este espacio y proporcionaron información sobre cómo podemos construir colectivamente esto en un movimiento que viva, evolucione y cambie para garantizar la continuidad, la relevancia y el compromiso con la transformación que sirve a la sociedad. A través de esta investigación y discusión, surgieron tres cambios de mentalidad clave para la transformación de la filantropía:

1. Se un facilitador.

Queremos impulsar un cambio en el pensamiento de los actores de la filantropía: de alcanzar resultados a ser habilitadores, permitiendo que otros actores, organizaciones de la sociedad civil, pares y comunidades, pero también otros sectores, como los mercados y los gobiernos, contribuyan al cambio social a mayor escala.

2. Predica con el ejemplo.

La filantropía debe estar unida y ser coherente consigo misma. Actualmente, puede haber una desconexión entre las diferentes partes de una organización sobre cómo entienden y viven su visión, misión y valores. La filantropía necesita alinear las operaciones, los patrimonios y los programas con sus valores, junto con la forma en que se genera la riqueza en primer lugar.

3. Piensa en el futuro y créalo.

La necesidad de una profunda reflexión y transformación de la filantropía ha persistido durante muchos años, pero las realidades de la policrisis están convirtiendo esta agenda en un imperativo urgente que trasciende la geografía, la cultura o el partidismo: la posibilidad de un colapso de la civilización o incluso de la extinción de la humanidad.

Como se evidencia en este informe, WINGS se asoció con el Centro de Filantropía Estratégica de la Universidad de Cambridge para consolidar nuestros hallazgos y discusiones, destacando el trabajo actualmente en curso de otros actores y proporcionando herramientas para la acción.

Objetivos del informe: de las ideas a la acción

Este informe, como uno de los pilares centrales de la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía (PTI) de WINGS, se diseñó para describir el cambio que buscamos crear en el sector (así como en la sociedad en general) y para actuar como un punto focal para la acción que puede ayudar a que este cambio suceda. Con el tiempo, los principios identificados y explorados en el Capítulo 2 deben convertirse en directrices reconocidas y adoptadas para las buenas prácticas que:

- 1 Creen evidencias que respalden los procesos de transformación
- 2 Inspiren una acción más amplia en todo el sector
- 3 Alimenten un debate y un diálogo saludables sobre cómo abordar los problemas sistémicos y la policrisis que se avecina.

Este informe sirve como una herramienta crucial para los actores de la filantropía, en particular las fundaciones, que buscan crear un cambio transformador dentro de su organización y más allá. Como ya se describió, se centra en 10 principios básicos. Muchos de estos no son conceptos completamente nuevos u originales. De hecho, por diseño, reflejan ideas, buenas prácticas y recomendaciones que han estado circulando activamente por el sector filantrópico durante años. Este informe las reúne y proporciona un marco práctico para usarlas para impulsar el cambio. Los capítulos que siguen destacan los esfuerzos innovadores e inspiradores de algunas de las organizaciones y activistas que han liderado la transformación de la filantropía hasta el momento. El informe se puede leer completo o se puede usar como referencia para centrarse en algún principio en particular. Recomendamos leer el prólogo y el contenido general de la iniciativa para darle contexto a la lectura. Una de nuestras esperanzas es utilizar la plataforma PTI para expandir la influencia y el impacto de estos esfuerzos existentes.

Más allá de este informe, WINGS continuará creciendo y desarrollando más recursos a lo largo del tiempo y facilitará discusiones activas, debates y convocatorias para mantener los problemas relacionados con la transformación filantrópica relevantes y accesibles. Se buscarán estudios de casos sobre los principios de transformación de la filantropía —como los que se pueden encontrar a través de la plataforma de PTI de WINGS³— del sector de la filantropía global, para que las fundaciones locales, regionales e internacionales puedan compartir sus historias e inspirar el cambio entre sus pares. WINGS tiene disponible una biblioteca en línea para reunir estos casos e historias importantes y desarrollar aún más la inteligencia colectiva en torno al marco de transformación de la filantropía. También continuamos creando espacios para una mayor innovación, disposición para asumir riesgos y redistribución del poder en la filantropía.

3 Philanthropy Transformation Initiative (2023). [Case studies](#).

Este informe está dirigido principalmente a financiadores filantrópicos y, entre ellos, a fundaciones que proporcionan recursos para ofrecer beneficios a la sociedad, impulsar el cambio social y apoyar a las organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo. También está dirigido a las PSO, que desempeñan un papel clave para catalizar el cambio dentro del sector, e incluye recomendaciones y acciones iniciales específicas para ayudar a estas organizaciones a crear un movimiento más amplio para la transformación de la filantropía. Sin embargo, aunque estos son los públicos principales, muchos otros actores dentro de la esfera de la filantropía más amplia (donantes individuales, empresas, organizaciones sin fines de lucro a pequeña y gran escala, organizaciones bilaterales y multilaterales, actores locales y de la academia) encontrarán ideas e inspiración importantes en el informe.

Nuestro objetivo es asegurarnos de que no estamos simplemente predicando a los convertidos. Hay muchas organizaciones que ya están profundamente comprometidas con los problemas que abordamos en este informe y esperamos que la PTI pueda ayudar a darles aún más impulso y proporcionar un punto focal para una actividad más colaborativa en torno a los objetivos compartidos. Sin embargo, una verdadera transformación dentro de la filantropía solo puede producirse si reunimos a todos los actores relevantes con nosotros, por lo que debemos tener mucho cuidado de que este trabajo no sea excluyente o ideológicamente divisivo, ni ignore, imponga o distorsione el contexto existente expresado en el lenguaje y las prácticas. Con ese fin, este informe apela a todo tipo de financiadores filantrópicos en el amplio espectro de la actividad de cambio social, desde aquellos que ya tienen posiciones más progresistas hasta los que tienen ideales y enfoques más tradicionales sobre la donación. Esperamos que el reconocimiento común de las amenazas globales a la humanidad pueda actuar como un punto de unión para la diversidad del campo al desafiar el statu quo y para encontrar nuevas formas de hacer su trabajo y crear cambios.

Avanzar hacia la transformación

Abordar el cambio de los sistemas, y ni hablar de enfrentar la policrisis global, puede ser abrumador para muchos en el sector de la filantropía. Para ayudar a superar cualquier miedo o inercia, los principios y recomendaciones que se encuentran en el Capítulo 2 desglosan los puntos y prácticas aplicables que cualquier organización puede adoptar para comenzar este viaje. Pero primero, antes de sumergirse en el trabajo de transformación de manera más amplia, hay una serie de preguntas importantes y fundamentales que las fundaciones y los actores de la filantropía deben hacerse sobre su trabajo:

- ✓ ¿A quién le debe rendir cuentas tu organización y quién debe rendir cuentas a tu organización?
- ✓ ¿Cuál es tu percepción actual del riesgo y el apetito por el riesgo en las diferentes partes de la organización, para prácticas como proporcionar financiación flexible o adoptar un enfoque de filantropía de riesgo?
- ✓ ¿Tu organización trabaja activamente para redistribuir el poder, particularmente a los beneficiarios y apoyados, aliados y partes interesadas locales?
- ✓ ¿Tu organización está involucrada en alguna acción conjunta o con participación de múltiples partes interesadas con fundaciones homólogas, otros sectores o responsables de la formulación de políticas?
- ✓ ¿Tu organización participó en los esfuerzos para desarrollar el ecosistema filantrópico más amplio o la comunidad de donaciones?
- ✓ ¿Existe en tu fundación una alineación entre el personal, el liderazgo, los beneficiarios, los aliados y el órgano de gobierno sobre los valores de la fundación? ¿Cómo se refleja esto en los procesos y comportamientos dentro de la organización?
- ✓ ¿Cómo puede la organización evitar trabajar en silos y considerar los esfuerzos de cambio sistémico más amplios como una parte central de su trabajo?
¿En qué medida tu fundación está aprovechando todos sus recursos financieros y no financieros disponibles, su influencia, redes y poder?
- ✓ ¿Cómo utiliza la fundación los datos recopilados de la programación existente y cómo se puede hacer esto de una manera más efectiva para apoyar los enfoques a largo plazo?
- ✓ ¿Cuáles son los pasos tangibles que tu organización puede seguir en los próximos meses o años para involucrarse activamente con la policrisis y los impactos resultantes en las comunidades a las que sirve?

Estas preguntas presentan un punto de partida importante para analizar los principios básicos de transformación que se describen en profundidad a continuación.

Capítulo 2:

Orientaciones para la filantropía en un mundo cambiante

Visiones de un cambio de paradigma

Si queremos transformar la filantropía positivamente, debemos comenzar por reconocer que existen problemas apremiantes y generalizados en todo nuestro sector. Los financiadores, en función de su papel y los activos a su disposición, están de muchas maneras en una posición ideal para liderar el cambio sostenido y sistemático. Pero con demasiada frecuencia la responsabilidad de la promoción de las transformaciones recae en las organizaciones receptoras locales y los grupos de base. Esto puede deberse, en parte, a que el cambio necesario para transformar la filantropía se siente más abrumador para aquellas organizaciones y actores firmemente arraigados en el statu quo que para aquellos que ya están pensando de manera más crítica sobre su papel en el sector. Para ayudar a superar esta inercia, este capítulo describe una serie de 10 principios que ofrecen un enfoque cuidadosamente seleccionado y accesible para las fundaciones que buscan iniciar o profundizar procesos de cambio.

Los principios se han desarrollado en consulta con numerosas organizaciones aliadas de WINGS y proporcionan una colección de recursos y una base de pruebas, así como inspiración para que todos los financiadores filantrópicos, y las fundaciones en particular, los utilicen a lo largo de sus recorridos. Si bien ninguna persona u organización puede crear una transformación, o transformarse a sí misma, de la noche a la mañana, los principios, las guías detalladas y el repositorio online de casos de transformación que se presentan a continuación están diseñados para facilitar el próximo paso. Ya sea que su organización opere sus propios programas, provea grants o sea cualquier otro tipo de financiador, este capítulo ofrece sugerencias que pueden aplicarse a actores filantrópicos de todas las formas y tamaños.

La transformación es un viaje, no un resultado en sí mismo. Por eso, continuaremos construyendo a partir de este trabajo, participando en los debates y los desafíos para hacer realidad estos principios, y asegurándonos de que los principios en sí sean relevantes y respondan al panorama cambiante. Nuestra esperanza es que, con el tiempo, esto pueda facilitar un progreso genuino y significativo en todo el ecosistema filantrópico.

10 principios para guiar la acción filantrópica



1

ACTUAR CON TRANSPARENCIA, APERTURA Y RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL



Un compromiso con la transparencia y la responsabilidad en la filantropía sirve como un compromiso para ser abiertos con los actores clave y responder a sus puntos de vista. El Kit de Herramientas de Transparencia y Rendición de Cuentas de WINGS⁴ define la transparencia y la rendición de cuentas de la siguiente manera:

Transparencia

El estado que resulta de poner a disposición la información desde dentro de una organización para un público más amplio, ya sea a través de la publicación proactiva o respondiendo a las solicitudes de información.

Responsabilidad

La disposición a asumir la responsabilidad de las acciones, que se logra siendo transparente sobre esas acciones en un marco predefinido de valores e indicadores y respondiendo a las conclusiones de cualquier evaluación y/o el feedback recibido de las partes interesadas.

Este principio se aplica a una amplia gama de actividades: desde operaciones, distribución de fondos y toma de decisiones, hasta gestión financiera e impacto programático. Adoptarlo exige que las organizaciones se comuniquen de manera clara y honesta con sus partes interesadas, incluso cuando las cosas no salen como se esperaba.

En el mundo de la filantropía, la transparencia y la rendición de cuentas se han visto tradicionalmente como obligaciones que los beneficiarios deben a los financiadores. Sin embargo, si queremos transformar la filantropía para mejor, debemos tener una visión más expansiva, una que considere que estas demandas operan en una gama más amplia de dimensiones y repercuten en un grupo más amplio de partes interesadas. Sí, los beneficiarios deben rendir cuentas ante los financiadores y las comunidades a las que representan, pero los financiadores también deben ser responsables ante sus aliados, beneficiarios y las comunidades a las que sirven. Además, ambos deben ser responsables y estar abiertos a otros actores relevantes como gobiernos, colaboradores o el público en general. La transparencia y la rendición de cuentas también son importantes dentro de las organizaciones, ya que el personal de la organización, fundadores, voluntarios, consejeros y asesores pueden tener responsabilidades de este tipo entre sí. Esto requiere un cambio en la mentalidad, la cultura y el estilo de liderazgo que proporcionará a los actores internos de una organización acceso a información transparente. Además, implica la adopción de políticas que definirán el marco de transparencia y rendición de cuentas y las prácticas para una implementación sólida.

Operar de forma abierta y responsable es vital para que los financiadores filantrópicos se aseguren de seguir teniendo la confianza de las personas y comunidades a las que sirven. También es un elemento clave para mantener legitimidad amplia y la licencia social para operar como una organización filantrópica. Esto es particularmente importante en contextos donde la filantropía formalizada sigue siendo una práctica emergente o en lugares donde el sector ha sido visto previamente con escepticismo o sospechas. Además, las organizaciones también deben ver las prácticas de transparencia y rendición de cuentas como una oportunidad para la mejora

4 WINGS (2023). [Moving from Reflection to Action: A Guide on Transparency and Accountability for Philanthropic Organisations](#).



continúa, ya que pueden aprender de los éxitos y fracasos pasados (tanto propios como de otros), lo que en última instancia conduce a un mayor impacto.

Sin embargo, los niveles de apertura y transparencia en la filantropía actuales no son muy altos, y solo unas pocas organizaciones están dispuestas a compartir grandes volúmenes de información de forma generalizada. Como informó el Centre for Effective Philanthropy, los financiadores estadounidenses son más transparentes sobre sus objetivos, estrategias y otorgamiento de subvenciones, pero mucho menos sobre cómo evalúan su propio desempeño y las lecciones aprendidas.⁵ La información también debe ser de fácil acceso y elaborada de manera que sea simple de entender, algo que puede ser un desafío significativo, especialmente para las organizaciones con sede en regiones donde la transparencia en torno a la filantropía es poco común. Estas realidades resaltan la dificultad que enfrentan muchas organizaciones, en particular las fundaciones, cuando se trata de ir más allá de las discusiones conceptuales, escuchar realmente el feedback de

las partes interesadas, incluidos sus beneficiarios y las redes comunitarias, e implementar este principio. A veces hay tensiones genuinas entre el impulso por la transparencia y una necesidad legítima de privacidad y confidencialidad. Por un lado, una mayor transparencia podría permitir que actores externos interesantes y quizás inesperados utilicen los datos de la organización para crear herramientas innovadoras que aumenten el impacto de una intervención. Pero también podría haber razones muy válidas para proteger la privacidad de las comunidades, los beneficiarios, los empleados u otras partes interesadas, como situaciones en las que la divulgación de información podría poner en riesgo a una parte, violar sus derechos a la privacidad o comprometer la seguridad de las organizaciones y sus operaciones. Es posible que las organizaciones también necesiten considerar las normas y matices culturales en diferentes países y comunidades. Por ejemplo, en muchas culturas, discutir abiertamente asuntos financieros se considera inapropiado o se percibe como un valor “occidental”. Para abordar estas tensiones, las organizaciones deben lograr un equilibrio cuidadoso entre la necesidad de transparencia y las presiones locales por la privacidad, la seguridad y las sensibilidades culturales.

⁵ Centre for Effective Philanthropy. “Sharing What Matters: Foundation Transparency”.

Prácticas recomendadas para la implementación

Cómo empezar:

- ✓ Revisar la coherencia entre misión, visión y programas para asegurar que estén claramente alineados.
- ✓ Tener una visión más amplia de las audiencias internas y externas y mapear sus necesidades de información.
 - Mapear y priorizar a las audiencias en función de la estrategia, los valores de la organización y el nivel de influencia que cada una tiene en el éxito de sus actividades.
- ✓ Identificar y priorizar los problemas, políticas y resultados particulares de los que la organización debe rendir cuentas a sus audiencias.
 - Participar en ciclos de diálogo y retroalimentación con las partes interesadas, comenzando con las organizaciones asociadas y/o los beneficiarios, el personal de la organización y el órgano de gobernanza, para comprender las prioridades y reflexionar sobre la teoría del cambio para considerar qué factores son más importantes.
- ✓ Asegurarse de que los programas y actividades cumplan con las leyes locales y nacionales.
- ✓ Desarrollar indicadores cualitativos y cuantitativos para la evaluación de programas o proyectos, e involucrar a los tomadores de decisiones internos, como los equipos de riesgos y finanzas.



- Al comenzar, concentrarse en datos relativamente simples y accesibles que se puedan recopilar de manera realista dadas las limitaciones de tiempo y recursos de cada organización.
 - Involucrar de manera proactiva a todas las partes interesadas cruciales, en particular a los beneficiarios cuando sea relevante, para comprender sus necesidades y expectativas.
- ✓ Empezar a fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia alineando los valores de la organización a través de políticas y procesos internos, incluida la capacitación proactiva del personal, los voluntarios y los miembros del consejo directivo para integrar aún más estas prácticas.
- ✓ Establecer ciclos de feedback regulares entre la organización y las partes interesadas.

Para ir más allá:

- ✓ Generar un debate público animado e informado sobre la filantropía, tanto dentro como fuera de la organización (cuando sea relevante), incluso sobre si el consejo y otras estructuras son representativas de las comunidades a las que sirve (consultar el Principio 6 para obtener más detalles).
- ✓ Establecer un panel de rendición de cuentas independiente o asesores para dirigir y supervisar los esfuerzos de rendición de cuentas y transparencia dentro de la organización.
- ✓ Ampliar el conjunto de indicadores de medición, más allá de los insumos y entregables, para incluir resultados a más largo plazo.
- ✓ Asegurarse de que la organización publique regularmente información crucial de modo que sea de fácil acceso y comprensible, públicamente cuando sea posible.
 - Más allá de los simples informes anuales de actividades, aprovechar la oportunidad para compartir abiertamente información sobre los procesos de toma de decisiones y las lecciones aprendidas dentro de la organización y animar a otras fundaciones a hacer lo mismo.
- ✓ Promover la reflexión y el pensamiento crítico dentro de la organización: no importa qué tan bien intencionadas sean, todas las acciones tienen límites y resultados inesperados.
 - Usar los flujos de retroalimentación de las partes interesadas para elaborar la evaluación crítica de los procesos de toma de decisiones pasados para acciones futuras.
 - Cuando sea posible, incorporar flujos de retroalimentación hacia arriba y hacia abajo en la cultura organizacional para tener en cuenta las asimetrías de poder inherentes (consultar el Principio 6 para obtener más detalles).
- ✓ Considerar el entorno natural y cultural como una audiencia clave en el trabajo de la organización. Si bien históricamente se ha ignorado, la preservación de los sistemas naturales y culturales se está convirtiendo cada vez más en una prioridad para las partes interesadas del sector público y privado, por lo que centrarse en la preservación del medio ambiente puede representar un compromiso con las generaciones futuras.



Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



Las diferentes partes interesadas dentro de una organización en particular tendrán puntos de vista contradictorios sobre cómo implementar mejor la transparencia y la responsabilidad. La dinámica de poder entre departamentos y niveles dentro de una organización también puede derivar en falta de voluntad para ser transparente y responsable dentro de la organización y con respecto a otras partes interesadas.



Crear ciclos de feedback coherentes, sólidos y regulares entre las partes interesadas para garantizar que se puedan tener en cuenta todas las opiniones, utilizando de forma ideal un modelo de pirámide invertida, donde la jerarquía de importancia priorice las necesidades de sus beneficiarios y/o las comunidades locales a las que sirve la organización. Identificar y comprender las motivaciones de las audiencias, incluidas las esferas ampliadas de los tomadores de decisiones, como los equipos financieros, legales y de gestión de riesgos. Fomentar una cultura de feedback requerirá una reflexión personal deliberada e intencional y un cambio de la cultura de la organización.



El personal y los asesores de la organización quieren adoptar prácticas más transparentes, pero les preocupa vulnerar a la comunidad y generar posibles ramificaciones negativas.



Si bien a menudo se fomenta la transparencia pública, en ciertos casos (por ejemplo, financiadores de derechos humanos y activistas ambientales) la transparencia total puede ser perjudicial para el éxito o la seguridad. En estos casos, se debe priorizar la seguridad individual y comunitaria, al tiempo que se consideran opciones alternativas para mantener un compromiso más amplio con la transparencia (por ejemplo, confidencialidad, anonimización, etc.).



Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas puede conducir a cálculos difíciles y una mayor aversión al riesgo dentro de la organización sobre la efectividad o el impacto del programa.



Es crucial que las organizaciones filantrópicas corrijan el rumbo si sus programas son menos efectivos de lo que podrían ser. Adoptar mejores medidas de transparencia y rendición de cuentas como una oportunidad emocionante para garantizar que la organización sea un activo valioso para sus partes interesadas (en lugar de un proceso de auditoría estresante). Es clave crear los incentivos correctos para apoyar este cambio cultural interno entre el personal, idealmente dirigido de manera visible por los líderes dentro de la organización.



Recursos

Arab Foundations Forum (2011). [Principios de Buenas Prácticas](#).

Association of Fundraising Professionals, Association for Healthcare Philanthropy, Council for Advancement and Support of Education y Giving Institute. [Donor Bill of Rights](#).

Center for Effective Philanthropy (2016). [Sharing What Matters: Foundation Transparency](#).

Centre for Social Innovation (2015). [Transparency and Trust in the Charity Sector](#).

GlassPockets (2022). [Transparency self-assessment](#).

Global Partnership on Effective Development Cooperation (GPEDC) (2011). [The Four Effectiveness Principles](#).

GrantCraft Guide (2014). [Opening Up: Demystifying Funder Transparency](#).
[International Aid Transparency Initiative](#).

SAANED (2011). [Guide to Analysing Philanthropy Organisations](#).

[Transparency and Accountability Initiative](#).

WINGS (2023). De la reflexión a la acción: [Guía sobre transparencia y rendición de cuentas para organizaciones filantrópicas](#)

2

VER LA FILANTROPÍA COMO CAPITAL DE RIESGO



La filantropía, sin duda, tiene el poder de generar un impacto social significativo y abordar algunos de los desafíos más apremiantes del mundo, pero esto solo puede suceder a gran escala si somos capaces de asumir riesgos. En muchos sentidos, la filantropía funciona como el capital de riesgo de la sociedad, al proveer recursos sin necesidad de retorno financiero y sin tener que seguir burocracias adversas al riesgo. Varios de los valores más singulares y preciosos de la filantropía incluyen su capacidad para fracasar, apoyar iniciativas que los mercados o gobiernos no apoyarían, probar nuevos enfoques e innovaciones que se puedan escalar y confiar en aquellos que están más cerca de las necesidades.

En este sentido, la filantropía en su conjunto tiene el potencial de adoptar una mentalidad de riesgo positiva. Esto significa estar abierto a apoyar causas o problemas que pueden percibirse como riesgosos en términos de reputación; por ejemplo, para las fundaciones corporativas y familiares, puede haber momentos en que su trabajo filantrópico no se corresponda con lo que sus públicos o autoridades esperan de ellas. En muchas partes del mundo, los financiadores evitan algunos de los problemas más críticos que los rodean, como los derechos a la tierra, la violencia de género o la defensa de la sociedad civil. Si bien en algunos casos puede haber dinámicas de reputación genuinas que deben tratarse con cuidado, tales percepciones a menudo se sobrestiman, mientras que el potencial para construir nuevas narrativas positivas tiende a pasarse por alto. Muchas veces, las fundaciones deben revisar las suposiciones y percepciones de riesgo, preguntándose: "¿nuestra no intervención será un riesgo para esa comunidad?", en lugar de "¿esta intervención será arriesgada para mi fundación?".

Más allá de la elección de la causa, se aplica una mentalidad de riesgo positiva a los tipos

de proyectos o enfoques que se apoyan. Para abordar los grandes problemas que todos enfrentamos, debemos estar dispuestos a escalar las buenas prácticas y buscar nuevos enfoques y, en particular, a explorar soluciones novedosas que aborden las causas fundamentales en lugar de solo los síntomas (ver Principio 7). Esto requiere recursos sustanciales y las organizaciones filantrópicas se encuentran en una posición única para movilizar grandes cantidades de capital financiero, técnico y social que sea más tolerante al riesgo y, por lo tanto, capaz de impulsar la innovación y el impacto de maneras que son difíciles para otros sectores.

Asumir riesgos es un elemento clave para la filantropía. Sin embargo, el apetito por el riesgo varía dentro y entre las organizaciones, y la aversión al riesgo limita la capacidad de la filantropía para desempeñar con confianza su papel en el abordaje de los desafíos sociales clave. También hay diferentes tipos de riesgos que deben considerarse, como el riesgo financiero, de reputación, de gobernanza y de impacto.⁶ Comprender cómo se materializa el riesgo dentro de una organización, identificar la cultura de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos son puntos importantes para garantizar que se priorice el impacto. No puede haber "riesgo cero": para abordar los desafíos urgentes y complejos que enfrentamos, la filantropía debe estar dispuesta a asumir más riesgos organizacionales en función de las necesidades y el beneficio potencial para la sociedad.

Este principio alienta a los financiadores de todos los tamaños y capacidades a ampliar su apetito por asumir riesgos calculados que van más allá de lo financiero y estar dispuestos a probar nuevas ideas. Con el riesgo, también existe la posibilidad de fracaso, por lo que una parte vital de la



adopción de este principio es encontrar mejores formas de comprender, aceptar y hablar sobre el fracaso en la filantropía. Los financiadores deben cambiar su mentalidad, abandonando la idea de que el “riesgo” y el “fracaso” son cosas que deben evitarse a toda costa y adoptando una perspectiva que reconozca que algunas formas de riesgo y fracaso son elementos inevitables del progreso social genuino. Además, debemos encontrar formas de “fallar bien”, para que las intervenciones y actividades que no produzcan los resultados deseados no sean un esfuerzo desperdiciado, sino que puedan usarse como base para el aprendizaje y un camino hacia soluciones más efectivas. Es comprensible que muchos donantes duden en invertir en iniciativas u organizaciones no probadas por temor a desperdiciar dinero, pero algunos de los principales financiadores⁷ han comenzado a publicar informes e ideas sobre sus experiencias con la toma de riesgos, el fracaso y el aprendizaje, que otras fundaciones pueden emular.

Adoptar una “perspectiva de portafolio” con respecto a las iniciativas financiadas, donde se acepta que una proporción de este puede no alcanzar sus objetivos, podría ser un método útil. Un enfoque de capital de riesgo ve esto, no como un fracaso, sino como una consecuencia natural de superar los límites para descubrir oportunidades para lograr un impacto significativo. Adoptar un enfoque estructurado para la toma de riesgos, que puede incluir métodos como la creación de experimentos, la prueba de hipótesis y el uso de datos para informar la toma de decisiones, puede traer recompensas significativas para las organizaciones filantrópicas. Al dividir las intervenciones grandes y complejas en una serie de experimentos iterativos, pruebas piloto y fases de ampliación, las organizaciones pueden aprender, innovar y adaptar continuamente sus enfoques a lo largo del tiempo.

Llevar el principio de capital de riesgo más allá también puede incluir la adopción de elementos provenientes de un enfoque de “filantropía de riesgo”, que aprovecha ciertas prácticas del sector de capital de riesgo con fines de lucro.

Al invertir recursos filantrópicos y, cuando sea posible, apoyo y orientación no financieros en empresas sociales u organizaciones con fines sociales, los filántropos que utilizan este método pueden ayudar al desarrollo y la ampliación de innovaciones novedosas para el impacto social.

Adoptar un enfoque de capital de riesgo también puede generar beneficios cuando la filantropía trabaja junto con la financiación del sector privado y público. El capital filantrópico juega un papel importante en la reducción del riesgo de las inversiones financieras y las innovaciones en etapa inicial, que pueden ser difíciles o incluso imposibles de asumir para empresas y gobiernos. Esto incluye identificar y validar soluciones prometedoras e innovadoras que puedan ampliarse aún más a través de la financiación privada y pública en una etapa posterior. La eliminación de riesgos también puede validar, probar y mejorar el aprendizaje en el campo, apoyando un mayor desarrollo de soluciones y demostrando el potencial de impacto. Las organizaciones filantrópicas pueden querer aprovechar su capital social para reducir el riesgo, alentando a su red de socios a proporcionar más financiación y apoyo técnico, o prestando su propia reputación para aumentar la legitimidad de los nuevos proyectos. Esto es particularmente crucial para ayudar a cerrar las brechas de financiación que a menudo experimentan las organizaciones pequeñas o medianas, y puede apoyar a comunidades y movimientos que tradicionalmente tienen financiamiento insuficiente o son marginados. Es importante tener en cuenta que la filantropía de riesgo y ciertos enfoques de toma de riesgos pueden no ser adecuados para todos los tipos de fundaciones, en particular para aquellas que trabajan con causas que son difíciles de cuantificar a través de rendimientos financieros futuros o evidencia material (por ejemplo, la construcción de movimientos sociales). Las preocupaciones sobre los peligros de utilizar fondos filantrópicos para subsidiar rendimientos financieros también deben tenerse en cuenta si una fundación está considerando implementar este enfoque.

Estudios recientes, incluido un informe de 2022 del Centro de Filantropía Estratégica de Cambridge, sugieren que existe un creciente

7 Shell Foundation (2015). *Redefining failure: The Evolution of the Shell Foundation Strategy*.



interés de las organizaciones filantrópicas en nuevos instrumentos financieros y técnicos, incluida la inversión de impacto, la filantropía de plataformas (crowdfunding) y las finanzas combinadas, particularmente hacia y dentro del Sur Global.⁸ Por ejemplo, la Fundación Hivos, uno de los mayores financiadores holandeses para el desarrollo internacional, ha adoptado históricamente modelos tradicionales de concesión de apoyos y alianzas locales. Sin embargo, en los últimos años, la organización lanzó Hivos Impact Investments⁹ como una forma de apoyar a empresas africanas en sus etapas iniciales y desarrollar un impacto económico sostenido en las comunidades locales.

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Examinar las prácticas actuales para evaluar el apetito por el riesgo y la tolerancia dentro de la organización, como las actitudes hacia la innovación, el fracaso, la flexibilidad o las tensiones entre las propuestas centrales, como las donaciones seguras y rápidas, y el perfil de riesgo de las carteras existentes.
- ✓ Conversar con las partes interesadas de la organización sobre sus expectativas e interés en adoptar una mentalidad y un enfoque de riesgo más positivos, y enfatizar el valor del aprendizaje organizacional y la cultura de feedback.
 - Considerar que las partes interesadas importantes a menudo quedan fuera de estos compromisos, incluidos los departamentos internos, como recursos humanos.
- ✓ Generar conciencia sobre el impacto potencial de los enfoques de capital de riesgo, como compartir historias de éxito.
 - Liderar con el ejemplo y compartir historias de fracaso, aprendizaje y adaptación dentro de su programación existente (ver el Principio 1).
 - Examinar cómo los sesgos, los riesgos percibidos o las limitaciones impuestas pueden obstruir el logro del impacto social en el trabajo actual de la organización y cómo esto se filtra desde el consejo y el liderazgo al resto de la organización. Fomentar la colaboración y la asociación con otros donantes y organizaciones para compartir el riesgo y maximizar el impacto.
- ✓ Incorporar la evaluación en las prácticas, al tiempo que se permite la reflexión regular y los ciclos de aprendizaje (ver el Principio 1) basados en experiencias vividas en el campo.
 - Usar los datos del feedback y las evaluaciones como insumos para la toma de decisiones y evaluar el impacto de las iniciativas de la organización.

8 Centre for Strategic Philanthropy (2022). System Change in Philanthropy for Development: A Research Framework for Global Growth Markets.

9 [Hivos Impact Investments \(2022\)](#).



Para ir más allá:

- ✓ Ampliar la capacidad de la organización y la capacitación para incluir experiencia en diferentes modelos de riesgo, ya sea en financiamiento filantrópico flexible, inversiones, empresas de impacto social o reducción de la burocracia.
- ✓ Explorar, probar y poner a prueba nuevos mecanismos de financiación, como la financiación básica plurianual sin restricciones (ver el Principio 3), o la filantropía de riesgo, la inversión de impacto, la financiación conjunta y la financiación combinada.
 - Reservar una parte de la financiación anual de la organización específicamente para la concesión de subvenciones sin restricciones o para actividades de emprendimiento.
- ✓ Ampliar las redes para conectarse con otros financiadores, como los inversores de impacto.
 - Fomentar activamente las comunicaciones, compartir conocimientos y explorar posibles colaboraciones (ver el Principio 4).
- ✓ Aprovechar la voz colectiva para compartir las posibles repercusiones en la marca o la reputación de la organización.
- ✓ Proporcionar recursos financieros y no financieros suficientes para que los socios beneficiarios aprendan y compartan su impacto.



Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



La cultura de la organización, los desajustes internos o las interpretaciones regulatorias internas pueden crear tensiones y limitar el alcance de la experimentación y la toma de riesgos.



Identificar los diferentes tipos de riesgo y el nivel de riesgos e impactos reales y percibidos. Fomentar discusiones en toda la organización para priorizar y desarrollar planes de contingencia y gestión de riesgos. Las organizaciones pueden comenzar haciendo pilotos con modelos probados en el sector, como programas de financiación flexibles o básicos, creando un fondo de contingencia para circunstancias imprevistas y fomentando el intercambio de relatos de problemas y lecciones aprendidas.



Los miembros del consejo de una entidad filantrópica pueden ser reacios al riesgo y preferir seguir prácticas probadas de concesión de subvenciones, a pesar de que estas pueden no estar generando altos niveles de impacto sostenible.



La concesión de subvenciones y apoyos entre los donantes y las organizaciones receptoras puede seguir siendo un modelo central del sector de la filantropía y, en algunos casos, puede considerarse una forma de capital de riesgo. Con el fin de aprovechar el potencial de la asunción de riesgos, compartir ejemplos de programas de filantropía que asumen riesgos; compartir el riesgo a través de posibles colaboraciones con otras fundaciones; alentar la colaboración entre organizaciones y entre los miembros del consejo de diferentes organizaciones interesadas para construir la aceptación (ver el Principio 4), o diversificar el consejo u órgano de gobierno.



Una organización de financiamiento está interesada en la experimentación, pero no tiene suficiente experiencia interna en el asunto y teme tomar decisiones equivocadas.



Cuando sea posible, una organización puede incorporar expertos temporales o a tiempo completo en un campo en particular para apoyar el desarrollo de un programa piloto viable. Unirse a una red relevante para fomentar un mayor aprendizaje entre pares también es una excelente opción aquí (ver el Principio 5). Incluso después de aprender de los expertos, todavía existe el riesgo de que el experimento fracase, pero se debe fomentar la aceptación del fracaso como parte del proceso de aprendizaje más amplio dentro de la filantropía.



Recursos

Aggarwal, Logan y Kapur (2020). [Bridging the Gap: How Philanthropy Can Unlock Impact Investing](#).

Revista Alliance (2022). [Funders, it's time to change how we think about risk](#).

[The Audacious Project](#).

AVPN (2018). [The Continuum of Capital in Asia: Highlights Across the Full Spectrum of Social Investment](#).

Braemer (2015). [Philanthropy: The New Risk Capital?](#)

Bridgespan (2018). [Bold Philanthropy in India: Insights from Eight Social Change Initiatives](#).

Centre for Strategic Philanthropy (2022). [When Two Rivers Cross: Impact Investing and Philanthropy in Nigeria](#).

European Venture Philanthropy Association (2016). [A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment](#).

[Fail Festival](#).

Latimpacto (2020). [Una aproximación a la inversión por impacto](#).

Open Road Alliance (2020). [Risk Management Toolkit](#).

Rockefeller Philanthropy Advisors (2009). [Solutions for Impact Investors: From Strategy to Implementation](#).

Stanford Social Innovation Review (2017). [Navigating Risk in Impact-Focused Philanthropy](#).

3

CONFIAR, DISTRIBUIR EL PODER Y APOYAR LA AGENCIA LOCAL



La filantropía se ha centrado tradicionalmente en las relaciones entre quienes tienen recursos y quienes los necesitan, creando un desequilibrio de poder inevitable. Para superar esta asimetría, debemos cambiar la mentalidad y los enfoques de la filantropía por otros que se centren en las relaciones sólidas entre los financiadores y sus aliados, y que sirvan a las comunidades y los beneficiarios con base en la confianza y el respeto mutuo. La creencia central que sustenta los ejemplos más exitosos de un enfoque “basado en la confianza” es que el conocimiento requerido para resolver muchos de los desafíos de la sociedad, fundamentalmente el conocimiento de las necesidades locales reales y cómo satisfacerlas de manera efectiva, se encuentra dentro de esas propias comunidades. Por lo tanto, dado que los beneficiarios y los socios locales a menudo están arraigados en las comunidades a las que sirven, las fundaciones deben apoyar y fortalecer las condiciones que les permitan ejercer su agencia en el desarrollo, diseño e implementación de soluciones. Más allá de esto, debemos confiar en que las partes interesadas locales utilicen los recursos de manera efectiva, en lugar de imponer directrices verticales y estipular cursos de acción.

Un enfoque filantrópico basado en la confianza y una distribución más equitativa del poder tiene beneficios para diversas partes interesadas. Para los financiadores, ahorra tiempo y recursos a largo plazo al simplificar los procesos de distribución de fondos. También aumenta el aprendizaje y el impacto al fomentar un feedback y una colaboración más honestos, y mejora la credibilidad e influencia de una fundación al alinear sus valores organizacionales con sus acciones. Para las organizaciones beneficiarias, una dinámica de poder más equitativa conduce a una mayor flexibilidad y estabilidad a través de subvenciones plurianuales sin restricciones y una reducción de las cargas administrativas y el estrés mediante la racionalización de los informes y la comunicación. Esto crea las condiciones para que las organizaciones locales piensen a largo plazo, innoven y se adapten con mucha más efectividad. También facilita la inversión en el fortalecimiento de la capacidad y el liderazgo tanto para los financiadores como para los aliados. Para las comunidades atendidas por los financiadores, en última instancia, los enfoques basados en la confianza promueven una mayor equidad y justicia al transferir el poder a las personas que están más cerca de los problemas. Con eso, permiten una mayor innovación y adaptación al apoyar las soluciones de base y mejoran los resultados a largo plazo al invertir en un cambio sostenible. Sin embargo, si bien las subvenciones sin restricciones a largo plazo



tienen un mayor impacto, ¿por qué esta prueba es insuficiente para cambiar las prácticas de financiamiento? Las fundaciones deben fortalecer sus procesos, reducir las cargas burocráticas, aumentar la contribución a los costos operativos reales de sus aliados locales y aumentar el porcentaje de financiamiento sin restricciones dentro de sus carteras.

Como parte de las prácticas basadas en la confianza, todos los tipos de financiadores filantrópicos también pueden transferir diferentes niveles de poder de toma de decisiones a los beneficiarios, los aliados locales, las comunidades y otros miembros clave del público. Este enfoque participativo puede llevar a las fundaciones, en particular, más allá de simplemente escuchar a sus aliados financiadores, involucrando activamente a aquellos que tradicionalmente son los receptores finales en las decisiones sobre cómo se asignan los recursos. Hacerlo representa un cambio mucho mayor en el poder de los financiadores. Los beneficiarios y otras partes interesadas pueden ayudar a las fundaciones a definir las áreas temáticas y el enfoque geográfico, supervisando las decisiones de distribución y participando en el planeamiento estratégico.

En el ecosistema filantrópico más amplio (ver el Principio 5), existen organizaciones específicas para ayudar a las fundaciones a generar confianza entre los aliados y beneficiarios locales. Por ejemplo, los fondos socioambientales como el *Instituto Sociedade, População e Natureza* (ISPN), en Brasil, apoyan la profundización de las conexiones y sinergias entre los financiadores y las partes interesadas locales y practican la transferencia de poder de maneras innovadoras. Estos esfuerzos forman parte de la agenda más amplia para localizar la filantropía¹⁰, un movimiento que deben adoptar todos los financiadores, especialmente las fundaciones que históricamente han descubierto que la transferencia de poder es un desafío. La renuencia de los financiadores a adoptar realmente la localización a menudo se debe a la falta de infraestructura de apoyo para construir relaciones y modelos exitosos basados en la

confianza. Las organizaciones intermediarias confiables cercanas a los problemas sobre el terreno forman una parte crucial del ecosistema de donaciones más amplio y pueden fomentar conexiones importantes entre los financiadores y sus aliados y beneficiarios locales.

Los financiadores deben comenzar por desarrollar una sólida comprensión de las comunidades a las que sirven y establecer relaciones más profundas con los beneficiarios existentes y los aliados locales. Crear una cultura orientada a la confianza, arraigada en la humildad y el aprendizaje mutuo, también incluye fomentar una mentalidad de curiosidad y apertura entre el personal y el consejo de la organización para que busquen aprender de diversas perspectivas y experiencias. Las fundaciones, grandes o pequeñas, pueden aprovechar sus estrechas relaciones con los beneficiarios y las comunidades, escuchar sus necesidades y comentarios, proporcionar fondos flexibles que coincidan con sus prioridades, ofrecer apoyo no monetario, como redes o incidencia, y colaborar con otros financiadores para aumentar su impacto. Deben simplificar sus procesos y requisitos, delegar al menos cierta autoridad para la toma de decisiones al personal o a los miembros de la comunidad que estén más cerca de los problemas y, cuando corresponda, apoyar el desarrollo de las organizaciones y el liderazgo de los aliados y beneficiarios. Es importante tener en cuenta las muchas formas en que los beneficiarios pueden ser incluidos en los procesos de toma de decisiones dentro de la organización, en particular aquellos que los afectan directamente.

Si bien hay un creciente reconocimiento de la importancia de la confianza, aún surgen debates sobre cómo compartir el poder de toma de decisiones y la rendición de cuentas. Algunos financiadores pueden sentirse renuentes o incómodos ante la idea de delegar o compartir su autoridad sobre las decisiones con los beneficiarios o los miembros de la comunidad, por temor a perder el control o la responsabilidad. En 2022, la revista Alliance publicó una serie de editoriales que debaten cómo deberían ser la filantropía basada en la confianza y la distribución equitativa del poder.¹¹ Los defensores de la

10 WINGS (2022). "Philanthropy can be a Solution to Making Localisation a Reality".

11 Revista Alliance (2022). "We practise trust-based philanthropy. Here's what it looks like."

filantropía basada en la confianza argumentan que la transferencia de poder puede conducir a resultados más efectivos y equitativos, así como a la rendición de cuentas mutua. Al adoptar una visión del poder más allá del dinero, los financiadores pueden apreciar cómo los beneficiarios también tienen fuentes de poder a través de su capital social, redes, influencia, conocimiento, experiencia y saber.

Los financiadores, en particular las fundaciones, también deben comprometerse con la reflexión interna y externa sobre los problemas que pueden estar inhibiendo la forma en que su organización practica la confianza y la transferencia de poder. Internamente, los financiadores, los miembros del consejo y los equipos de liderazgo deben analizar sus propios privilegios, niveles de influencia y concepciones del mundo que los rodea. Al ser más conscientes de estas realidades internas, podrán abordar mejor la cultura organizacional (ver el Principio 6) antes de mirar hacia el exterior. En términos más generales, también se invita a los financiadores a pensar en los problemas de desigualdad, especialmente cuando atienden a comunidades marginadas, y a reflexionar sobre el contexto en el que operan, independientemente de su ubicación geográfica. Siempre debemos recordar el papel clave que desempeñan las PSO locales y las “organizaciones intermediarias” en la localización de la filantropía y la transferencia de poder. Invertir en estos actores puede ser una estrategia poderosa para que los financiadores internacionales ayuden a generar más y mejores recursos locales para un cambio de abajo hacia arriba y sostenible (ver el Principio 7).

Fundamentalmente, construir una relación de confianza entre los financiadores, los beneficiarios y las comunidades a las que atienden implica un profundo respeto, integridad, humildad y apoyo a la agencia y la libertad de los demás para vivir en un mundo donde puedan crear el cambio que se necesita.

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Participar en la escucha profunda y el aprendizaje con las comunidades a las que ya se atiende, pidiendo regularmente la opinión y el feedback de los líderes y organizaciones locales, para garantizar que sus prioridades de financiamiento se alineen con las necesidades de la comunidad.
 - Reclutar y equipar al personal con las habilidades interpersonales necesarias para escuchar y trabajar con los miembros de la comunidad.
 - Realizar reuniones, encuestas y otras recopilaciones de datos para conocer las prioridades de esa comunidad, asegurándose de que esto no sea un ejercicio extractivo u oneroso.
- ✓ Invertir en la construcción de relaciones genuinas y respetuosas con los beneficiarios y los aliados de la comunidad y abordar los cambios internos que deben ocurrir dentro de la organización.
 - Centrarse en generar confianza de manera sostenida por medio de compromisos a más largo plazo, en lugar de simplemente proporcionar fondos puntuales o anuales antes de seguir adelante.
 - Incluir cláusulas de terminación programada cuando una alianza está llegando a su fin, para garantizar una transición exitosa.
- ✓ Simplificar y agilizar el papeleo y los procesos, incluso asegurando la simplicidad y la claridad, para reducir la carga administrativa de las solicitudes de subvenciones y los informes posteriores, tanto para las fundaciones como para los beneficiarios.



- Realizar evaluaciones periódicas de sus procesos de feedback e informes, incluidos los miembros de las comunidades a las que sirve su organización, para reducir las cargas administrativas.
- ✓ Consultar a los beneficiarios y a los aliados de la comunidad al concebir y diseñar los programas y con respecto a los procesos de toma de decisiones.
 - Proporcionar oportunidades para que las comunidades lideren y definan el trabajo.
- ✓ Comprometerse con el aprendizaje y la evaluación inclusiva para mejorar continuamente el trabajo.
- ✓ Cuando sea posible, trabajar con organizaciones intermediarias locales, como fondos socioambientales o de mujeres, que tengan un profundo conocimiento de las comunidades y la capacidad de apoyar a los grupos locales, al tiempo que garantizan el cumplimiento y la gestión profesional de las subvenciones o apoyos.
- ✓ Apoyar a sus aliados locales para que sean más sostenibles financieramente invirtiendo en la movilización de recursos y ayudándoles a desarrollar modelos de filantropía comunitaria, cuando sea relevante.

Para ir más allá:

- ✓ Proporcionar fondos que sean flexibles y permitan a los beneficiarios utilizar los recursos de la manera que tenga más sentido para sus organizaciones y comunidades.
 - Evitar requisitos de financiamiento excesivamente prescriptivos que pueden no alinearse con las necesidades de la comunidad.
- ✓ Considerar la posibilidad de involucrar a los miembros de la comunidad como asesores o codiseñadores del programa de financiamiento e involucrarlos en la determinación de las prioridades, estrategias, criterios y distribución del financiamiento.
- ✓ Trabajar con los beneficiarios y los aliados de la comunidad para desarrollar metas y estrategias compartidas para impulsar el impacto.
 - Esto garantiza que todos trabajen hacia una visión común y puede ayudar a aumentar la colaboración y coordinación.
- ✓ Más allá del apoyo financiero, fortalecer la alianza a través de prácticas como la creación de estructuras y mecanismos recíprocos para la asistencia técnica, mentoría y oportunidades de capacitación.
- ✓ Comprometerse a incluir al menos un líder de las comunidades a las que sirven en el consejo.
 - Esto va más allá del diseño y la creación conjunta de programas y da directamente a las comunidades locales un asiento en la mesa del financiador, permitiendo un poder real en la asignación de fondos de forma directa o indirecta.
- ✓ Invertir en esfuerzos de promoción y cambio de políticas apoyando y aplicando herramientas de autoevaluación desarrolladas por beneficiarios y aliados para determinar si la organización está cumpliendo con la distribución de poder, proporcionando recursos para apoyar la organización de la comunidad y trabajando para aumentar la diversidad, la equidad y la inclusión.
- ✓ Compartir aprendizajes y desafíos y colaborar con otros financiadores para promover el intercambio de conocimientos y la acción colectiva hacia objetivos comunes, aumentando así el impacto y la sostenibilidad de este modelo a largo plazo.

Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



Transferir el poder dentro de las fundaciones a menudo puede significar que aquellos en puestos prominentes de gobernanza o toma de decisiones deben renunciar a parte de su influencia actual o, al menos, diluirla, dejando espacio para una variedad de voces más amplia y equitativa. Además, puede significar que el personal y el liderazgo dentro de las organizaciones requieren capacitación especializada sobre cómo reconocer sus propias contribuciones a los desequilibrios de poder.



En situaciones en las que la transferencia de poder dentro de la organización es difícil o un asunto político, asegurarse de elaborar un caso convincente mapeando todos los beneficios potenciales que traerá una estructura de gobierno más diversa y equitativa y un personal con conciencia intersectorial. Esto incluye una programación más impactante, una mejor reputación dentro del sector y oportunidades para una mayor visibilidad y una mayor colaboración.



Construir confianza y codiseñar programas con actores locales puede revelar verdades incómodas sobre cómo la organización ha implementado en el pasado programas con resultados deficientes o impacto limitado.



Es crucial que los financiadores filantrópicos se alejen de la idea de que todo apoyo es un buen apoyo, y la construcción de alianzas equitativas y de confianza a largo plazo con las partes interesadas locales es clave para ese proceso. Como organización, reconocer que las preocupaciones sobre la programación pueden surgir como parte de un proceso honesto de creación de confianza, y ver esto como una oportunidad rara y emocionante para desarrollar modelos de financiación más sólidos y resilientes en el futuro.



Los conceptos erróneos sobre la filantropía basada en la confianza persisten en el sector de las fundaciones, particularmente entre las organizaciones preocupadas de que la financiación sin restricciones y las asociaciones equitativas a largo plazo podrían significar una reducción del papel de la fundación. Pueden criticar la filantropía basada en la confianza creando un contrapunto binario falso con filantropía basada en evidencias.



Un discurso creciente sobre los beneficios de la filantropía basada en la confianza puede apoyar cualquier esfuerzo interno en tu organización. También es importante combatir la noción de que la filantropía basada en la confianza de alguna manera no se basa en evidencias o abandona la necesidad de evidencias. Más bien, la creación de confianza y las transferencias de poder a largo plazo pueden facilitar nuevas formas de datos y pruebas, y requieren que las fundaciones miren más allá de las métricas tradicionales que históricamente han llevado a desigualdades y desequilibrios de poder.

Recursos

Revista Alliance (2022). [Reflections on a journey of sharing power.](#)

Revista Alliance (2022). [From Giving to Sharing: A Paradigm Shift for Philanthropy.](#)

Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI) y Clearview Research (2021). [Barriers to African Civil Society.](#)

Centre for Effective Philanthropy (2022). [The Effects of Big Gifts: New CEP Research Report on Mackenzie Scott's Giving.](#)

CivSource Africa. [Harnessing the Power of Community Philanthropy: An Analysis of Community Foundations in Kampala and Wakiso Districts in Central Uganda.](#)

Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy. [Resources & Tools.](#)

Easterling, D. y Main, D. (2016). [Reconciling Community-Based Versus Evidence-Based Philanthropy: A Case Study of The Colorado Trust's Early Initiatives.](#) The Foundation Review, 8(4).

Ewuru (2022). [How to foster and get started in trust-based philanthropy.](#)

Exponent Philanthropy. [Great Funder–Nonprofit Relationships Toolkit.](#)

Global Fund for Community Foundations. [“Community Philanthropy and #ShiftThePower”.](#)

Global Fund for Community Foundations, Near Network, STAR Ghana Foundation, Save the Children Denmark, WACSI (2022). [From “Innovation for Localization” to “Local Philanthropy, Localization and Power”.](#)

Global Fund for Community Foundations (2019). [What is community philanthropy? - A guide to understanding and applying community philanthropy](#)

Global Partnership on Effective Development Cooperation (GPEDC) (2011). [The Four Effectiveness Principles.](#)

Grantcraft (2019). [Deciding Together: Shifting Power And Resources Through Participatory Grantmaking.](#)

Humentum (2023). [From Operations to Outcomes: A Policy Blueprint for Locally-Led Development.](#)

India Development Review (2022). [Pitching your true-cost needs to funders.](#)

ITAD (2023). [Three ways global evaluation organizations can help to localize MEL.](#)

National Center for Family Philanthropy. [Participatory Grantmaking](#).

National Philanthropic Trust (2022). [Trust-Based Philanthropy: A Primer for Donors](#).

Stanford PACS y CEFIS. [Guía para una Filantropía Efectiva en América Latina](#).

Stanley (2022). [How to Turn Trust-Based Philanthropy from an Idea into a Viable Approach](#).
[PEAK Grantmaking](#).

Transparency and Accountability Initiative. [Socio-Environmental Funds in South America: Insights on Localization in Practice](#).

Trust-based Philanthropy Project. [The 6 Grantmaking Practices of Trust-Based Philanthropy](#).

Trust-based Philanthropy Project. [Skeptic's Corner: FAQ's About Trust-Based Philanthropy](#).

WINGS (2022). [La filantropía puede ser una solución para hacer realidad la localización](#).

Wong y McGrath (2020). [Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities](#). [Stanford Social Innovation Review](#).

Wrobel, B y Massey, M. (2021). [Letting Go: How Philanthropists and Impact Investors Can Do More Good By Give Up Control](#).

4

COMPROMETERSE CON ACTORES Y SECTORES RELEVANTES MEDIANTE ALIANZAS CON MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS Y ACCIÓN COLECTIVA



Los desafíos sociales complejos no pueden ser resueltos por un solo individuo o institución, ya que su escala y las múltiples causas que se superponen requieren una acción colectiva. Para abordarlos, debemos encontrar formas de que las organizaciones filantrópicas colaboren y se coordinen de manera efectiva, tanto entre sí como con las partes interesadas del sector público y privado. Si desarrollamos modelos que permitan esto, las organizaciones podrán aprovechar su experiencia, recursos y redes para lograr un mayor impacto colectivo. Asociarse y activar otros sectores es necesario y central cuando se trata de multiplicar el cambio y escalar las soluciones para abordar los problemas sistémicos.

Las alianzas entre varias partes interesadas pueden adoptar muchas formas. En el extremo más complejo y sofisticado del espectro se encuentran las alianzas filantrópicas público-privadas (PPPP) para el desarrollo, la colaboración intersectorial, la programación conjunta y la puesta en común de recursos. Las PPPP, en particular, han pasado a la vanguardia recientemente y se definen como colaboraciones formalizadas entre entidades de cada uno de los sectores público, privado y filantrópico, alineando los recursos de cada parte para promover la transformación. Estas alianzas son más útiles para abordar problemas que no pueden ser enfrentados por un solo sector, o incluso por alianzas que involucren solo a dos de los tres sectores. Las organizaciones pueden participar, apoyar o convertirse en impulsoras de tales colaboraciones de múltiples partes interesadas (ver el Principio 7). Estos enfoques requieren inversiones significativas en tiempo y recursos, así como un fuerte compromiso para generar confianza, comunicación y rendición de cuentas entre los aliados.

Las formas más básicas de alianzas de múltiples partes interesadas también pueden tener un gran impacto y, a menudo, son accesibles para organizaciones filantrópicas más pequeñas o para aquellas que tienen recursos limitados. Los enfoques como la creación de redes, el intercambio de información y la participación con los gobiernos locales o los grupos comunitarios se pueden hacer con una inversión limitada o una acción coordinada, pero brindan información crítica sobre las necesidades y prioridades de las partes interesadas, aprovechan el conocimiento colectivo y abren las puertas para la colaboración futura. Las organizaciones pueden considerar otras formas de acción colectiva con diferentes grados de compromiso y complejidad, como adoptar un enfoque de participación multisectorial, consorcios flexibles y coaliciones¹². Las alianzas de donantes, redes temáticas y asociaciones filantrópicas brindan un espacio seguro para conectarse y aprender entre pares e intercambiar buenas prácticas basadas en las fortalezas de los diferentes actores, al tiempo que se evita la duplicación de esfuerzos. Estas PSO también pueden tender puentes con otros actores y sectores para lograr una mayor coordinación, alineación y financiación conjunta, cuando corresponda. Por

12 Kingston, Stern y Ke (2016). [Are You Sure You Should Be Launching Another Partnership?](#)
Iniciativa para la Transformación de la Filantropía



ejemplo, la SDG Partnership Platform¹³, de Kenia, proporciona un vector para formar alianzas de múltiples partes interesadas que desbloquean el capital privado, filantrópico e intelectual. Desde 2018 hasta 2022, como parte de la colaboración de 1900 millones de dólares entre el gobierno de Kenia y las Naciones Unidas, esta plataforma fue identificada como una de las tres plataformas de buenas prácticas para el financiamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las propias fundaciones también pueden desempeñar un papel valioso como convocantes y constructoras de puentes, reuniendo a diferentes grupos de partes interesadas que de otro modo no podrían interactuar entre sí. Los gobiernos, las instituciones académicas y las corporaciones, por ejemplo, no siempre se relacionan directamente con los movimientos sociales, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales. *The Partnering Initiative*¹⁴ es solo un ejemplo de cómo las organizaciones filantrópicas pueden desempeñar un papel para superar estas barreras, conectando y permitiendo la colaboración entre sus aliados para lograr un mayor impacto.

Si bien las alianzas con múltiples partes interesadas y la acción conjunta son esenciales para que la filantropía genere un mayor impacto, existen debates y tensiones sobre cómo establecer y gestionar estas colaboraciones. Algunas organizaciones pueden ver las alianzas como un medio para acceder a recursos adicionales sin compartir el poder de toma de decisiones, lo que puede conducir a una dinámica de poder desigual entre los aliados. Esto se refiere particularmente a aquellos financiadores que tratan con gobiernos o actores del sector privado a gran escala. Otros pueden cuestionar las motivaciones, la responsabilidad y la transparencia de los otros actores involucrados en las alianzas, especialmente cuando participa el sector privado. Además, las alianzas a menudo requieren inversiones significativas de tiempo y recursos financieros o humanos, lo que puede ser inviable para las organizaciones filantrópicas más pequeñas o con más limitaciones.

El establecimiento de alianzas efectivas con múltiples partes interesadas y la acción colectiva requieren superar varios desafíos, incluida la identificación de los aliados adecuados y la creación de confianza entre ellos. Esto implica interactuar con diversas partes interesadas y comprender sus perspectivas, valores e intereses. También requiere invertir en la construcción de relaciones, la comunicación y la resolución de conflictos. Otro desafío es garantizar que las alianzas se basen en el beneficio mutuo y los valores comunes. Las alianzas deben crearse a partir de una visión, valores y objetivos compartidos y deben involucrar a todos los aliados en los procesos de toma de decisiones. Esto requiere una comunicación abierta y transparente, el respeto mutuo y la voluntad de aprender y adaptarse según sea necesario.

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Mapear el panorama de las partes interesadas relevantes de la organización que ya están involucradas en su campo y documentar las posibles conexiones con su misión e iniciativas.
- ✓ Participar en los espacios, redes y mecanismos existentes para la colaboración con otros actores en las áreas geográficas y/o temáticas.
- ✓ Catalogar las esferas de influencia de la organización y evaluar el nivel de cambio que es posible lograr de manera realista a través de la colaboración.
 - Usar esta evaluación para establecer expectativas razonables en torno a alianzas, barreras y dinámicas de poder.

13 WINGS (2019). [Arif Neki on the SDG Partnership Platform, Kenya](#).

14 The Partnering Initiative, Johnson & Johnson Foundation y Zurich Foundation (2021). [Partnering for Philanthropic Impact](#)



- Obtener la aceptación del liderazgo de la organización y el consejo para desconcentrar una parte del control e invertir en colaboración.
- ✓ Compartir tu misión y trabajar públicamente para permitir que otros descubran e interactúen con la organización para posibles colaboraciones.
 - Considerar oportunidades para trabajar a través de canales virtuales como el sitio web, un blog o redes sociales y, cuando sea posible, aprovechar la oportunidad para asistir a conferencias o publicar estudios de casos.
- ✓ Aprovechar las oportunidades para que participen las partes interesadas, incluidas reuniones periódicas con los gobiernos locales, las redes y las comunidades.
 - El equipo también puede interactuar con organizaciones pares para compartir conocimientos, iniciativas e identificar proactivamente conexiones, sinergias y complementariedades.
- ✓ Apoyar las iniciativas de otros cuando sea posible, incluso simplemente compartiendo información en redes sociales.
- ✓ Considerar actuar como convocante para conectar grupos dispares de partes interesadas a través de la conversación y la colaboración, incluidos gobiernos, corporaciones, academia, movimientos sociales y representantes de la comunidad.
- ✓ Analizar los recursos que puede ofrecer como aliado más allá de lo financiero, incluidos conocimientos, relaciones e influencia.

Para ir más allá:

- ✓ Explorar formas más complejas de alianzas, incluidas las alianzas filantrópicas público-privadas (como la reciente alianza GAEA para el clima y la naturaleza¹⁵).
- ✓ Tener una visión clara y simple y cultivar alianzas colaborativas que compartan la responsabilidad, el riesgo y la toma de decisiones.
 - Evaluar cómo factores del contexto más amplio, como reformas de política pública o el diálogo con el gobierno, pueden afectar la capacidad de cumplir la misión de la organización.
 - Establecer responsabilidades y roles claros y desarrollar en conjunto un marco que establezca las formas de trabajo entre los aliados.
- ✓ Cuando sea factible y sensato, alinear el trabajo con las prioridades de desarrollo regionales o nacionales definidas por los gobiernos u organismos internacionales (por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible).
- ✓ Apoyar y contribuir a la acción colectiva uniéndose a iniciativas lideradas por otros actores y coordinando actividades donde haya alineación para maximizar el impacto y el alcance.
 - Considerar crear o unirse a un fondo mancomunado o invertir en un mecanismo permanente de alianza de múltiples partes interesadas, incluso a nivel local.



- ✓ Mapear el panorama de la infraestructura de las alianzas, identificando los mecanismos existentes para la colaboración, la coordinación y definiendo lo que falta, para comprender mejor las brechas y las inversiones necesarias para cubrirlas.
 - Explorar la posibilidad de invertir, idealmente con otros, en la creación de infraestructura para alianzas y colaboración.
- ✓ Monitorear, revisar y evaluar continuamente las alianzas, incluidas las colaboraciones actuales donde la creación o alineación de impacto mutuo ya no es viable.
 - Apoyar la creación de redes locales mediante alianzas, creando las condiciones para que las organizaciones locales aprovechen su impacto a través de colaboraciones, para garantizar una mejor alineación a largo plazo.
 - Si hay recursos disponibles, desarrollar alianzas específicas o un equipo de participación externa para explorar, fomentar y mantener alianzas para la organización.





Posibles obstáculos



Soluciones sugeridas



Todas las partes involucradas en una colaboración tendrán objetivos específicos alineados con sus respectivas misiones; a veces esto causa fricción entre las organizaciones aliadas.



Cualquier colaboración o alianza filantrópica debe crearse a partir de valores acordados y un conjunto de términos y condiciones, que todas las partes deben firmar. A pesar de la existencia de una dinámica de poder desigual, todas las partes interesadas deben garantizar que se disponga de la capacitación y los recursos adecuados para mejorar las colaboraciones, en particular para aquellos aliados que tienen recursos más limitados y rara vez tienen la misma voz en cualquier acuerdo.



Trabajar en colaboración o asociación con gobiernos puede ser notoriamente desafiante y político, afectando el impacto más amplio del programa previsto y el alcance del enfoque de la organización.



Las organizaciones que buscan colaboraciones con organismos gubernamentales, responsables de políticas específicas o líderes locales deben hacer investigaciones adecuadas, establecer conexiones y comunicarse de forma efectiva con suficiente antelación a una posible colaboración para tener la idea más clara de cómo funcionará una alianza en la práctica. Se debe tomar una decisión inicial sobre si la creación de dicha alianza realmente vale la pena en términos de la inversión de recursos y esfuerzos a largo plazo.



A veces, las alianzas llegarán a un final natural, pero en otros casos, es posible que una determinada organización deba concluir una colaboración antes que otras partes.



Los términos y condiciones de una alianza deben dejar en claro el objetivo y los cambios eventuales que todas las partes desean ver, y detallar las cláusulas de caducidad sobre cómo una organización puede dejar un acuerdo de colaboración. Las partes interesadas deben discutir hasta qué punto una alianza es financieramente vinculante, por cuánto tiempo y si existen impactos potencialmente dañinos para cualquier aliado que ponga fin a su colaboración prematuramente, para garantizar una interrupción futura mínima en la relación. Más allá de esto, las colaboraciones deben desarrollarse e implementarse de buena fe entre todos los aliados. Si es necesario, se puede buscar asesoría legal sobre cualquier documentación de la alianza.



Recursos

Centre for Asian Philanthropy and Society (CAPS) (2021). [Public-Private Partnerships for Social Good: Rethinking PPPs.](#)

Gustafsson-Wright, Painter (2023). [Brookings Institution. Social and development impact bonds by the numbers.](#)

Global Partnership on Effective Development Cooperation (2011). [The Four Effectiveness Principles.](#)

Harvard Business Review. Kanter y Hayirli (2022). [Creating High-Impact Coalitions.](#)

Kingston, Stern y Ke (2016). [Are You Sure You Should Be Launching Another Partnership?](#)

National Council of Nonprofits. [Collective Impact.](#)

OECD netFWD, European Foundation Centre, Stars Foundation, UNDP, WINGS y Rockefeller Foundation (2020). [Guidelines for Effective Philanthropic Engagement.](#)

Painter, Albertson, Fox, O'Leary (2018). [Stanford Social Innovation Review. Social Impact Bonds: More Than One Approach.](#)

[The Partnering Initiative](#)

[SDG Philanthropy Platform.](#)

The Partnering Initiative (2021), Johnson & Johnson Foundation y Zurich Foundation (2021). [Partnering for Philanthropic Impact.](#)

Organización de las Naciones Unidas y The Partnering Initiative (2022). The SDG Partnership Guidebook Versoza y Fiutak (2019). [The "How" of Multistakeholder Engagement.](#) Asian Development Bank.

[WAPP.](#)

WINGS (2019). [Arif Neky on the SDG Partnership Platform, Kenya.](#)

5

INVERTIR EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS ECOSISTEMAS DE DONACIÓN Y PROMOVER LAS SOCIEDADES FILANTRÓPICAS



Para lograr una transformación general en nuestro campo, este principio puede tener un impacto muy significativo en la realización de la agenda de la PTI y el fomento de la acción, particularmente cuando se trata de invertir estratégicamente en los ecosistemas de constructores del sector y agentes de cambio que desbloquean el potencial de la filantropía.

La filantropía tiene un enorme potencial de crecimiento y mejora en todos los niveles de la sociedad: desde donaciones individuales de la clase media, pequeños actos de generosidad y ayuda mutua, hasta donaciones institucionales de individuos, comunidades o corporaciones de alto patrimonio neto. Con los incentivos adecuados, las organizaciones de apoyo sólidas y un entorno propicio, es posible generar más y mejores recursos privados para el bien común. Más allá de esto, si soñamos en grande, podemos fortalecer alianzas filantrópicas donde la generosidad, la solidaridad y el sentido de comunidad se expresen en todos los niveles, y donar se convierta en el valor principal detrás del cual se alinean los ciudadanos, los mercados y los gobiernos.

El impacto de cualquier organización filantrópica, por más grande que sea, siempre será limitado si se centra únicamente en sus propias intervenciones directas. Para desarrollar todo nuestro potencial, también debemos invertir colectivamente en culturas de donación y ecosistemas más amplios. Este ecosistema de apoyo¹⁶, o infraestructura, incluye diversas organizaciones, como plataformas y campañas de donaciones, redes filantrópicas, asesores, instituciones académicas, organizaciones de participación ciudadana y organizaciones intermedias de financiación. Más allá de esto, debemos incluir organizaciones “habilitadoras” cuyos intereses principales pueden no estar en la filantropía, pero que desempeñan un papel importante en el ecosistema de apoyo, incluidas instituciones financieras, abogados, consultores, plataformas de redes sociales y empresas de relaciones públicas.

Muchos de los desafíos identificados por el movimiento PTI han encontrado una solución que vale la pena en los ecosistemas de apoyo a la filantropía (PSE) fuertes. La construcción de confianza entre los actores filantrópicos y aquellos a los que apoyan actualmente involucra a organizaciones intermedias (como fondos socioambientales, fondos de mujeres u organizaciones filantrópicas comunitarias), así como a líderes de opinión que pueden asesorar, documentar e impulsar enfoques más basados en la confianza (ver el Principio 3). La colaboración entre sí y con otros sectores implica plataformas, fondos conjuntos y mecanismos de coordinación. Los niveles crecientes de donaciones y la creación de mejores regulaciones para el sector deben incluir coaliciones, campañas, redes y asociaciones de donantes que puedan incidir ante los gobiernos en nombre del sector de la filantropía. Más allá de esto, usar el poder de los datos (ver el Principio 10) requiere inversiones inteligentes en infraestructura de datos individuales y colectivos.

Los ecosistemas de apoyo a la filantropía (PSE) colaborativos y con buenos recursos desempeñan un papel crucial en el desbloqueo y el crecimiento de los recursos locales para la sociedad civil. Estos PSE se basan en culturas locales de donación, las celebran y las fortalecen. Invertir en el PSE es una forma crítica y estratégica de aumentar los recursos locales para un desarrollo sostenible de abajo hacia arriba, contribuyendo a la agenda de localización de la ayuda. De hecho, un gran volumen y una combinación diversa de recursos privados forman un camino más democrático, resiliente, que responde localmente y sostenible para el impacto filantrópico, al tiempo que compromete a la sociedad en general.

La creciente presión e impulso en el campo alienta a los financiadores a invertir en redes y ecosistemas como una estrategia para multiplicar el impacto, y algunas figuras prominentes, como MacKenzie Scott, ya están comenzando a invertir significativamente en este espacio. Sin embargo, este campo todavía está estructural y drásticamente subfinanciado, especialmente en las economías emergentes,

16 WINGS (2021). *Acting Together to Lift up Philanthropy: WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem*.



donde la necesidad es mayor. Durante demasiado tiempo, las fundaciones han visto inversiones en la construcción del sector desde una perspectiva individual y contractual (“¿qué hay para mí?”), en lugar de un sector centrado tanto en la estrategia como en el impacto colectivo. Este enfoque inhibió el desarrollo estratégico y sinérgico del campo filantrópico debido a sus inversiones poco sistemáticas, duplicaciones y falta de sostenibilidad.

Pensar como un “habilitador”, una de las tres ideas clave que sustentan la transformación de la filantropía, primero debe manifestarse permitiendo que nuestro propio sector y nuestros compañeros creen un efecto multiplicador para su trabajo. La aplicación de una mentalidad de ecosistema y un pensamiento de campo requiere la adopción de una visión a nivel de sistemas a más largo plazo de qué significa lograr un cambio social duradero. Esto se puede hacer de muchas maneras diferentes, a nivel comunitario, local, nacional, regional o global, así como en torno a temas y problemas específicos. Por ejemplo, un financiador mediano que apoya la educación en la India puede apoyar a sus aliados locales en la creación de fondos comunitarios, aumentar sus habilidades de recaudación de fondos y estimular las donaciones locales para la educación. Y puede hacerlo mientras contribuye a establecer o reforzar las colaboraciones existentes de donantes de educación y, en paralelo, brinda apoyo general a una asociación nacional de filantropía capaz de crear diálogo y negociaciones con los gobiernos locales y nacionales. Este método no quita recursos a las causas de una fundación, sino que ayuda a multiplicar su impacto y sostenibilidad. Afortunadamente, se puede integrar fácilmente en la estrategia de cualquier fundación.

Incluso con recursos muy limitados, las PSO ya están marcando una gran diferencia, con el movimiento global #GivingTuesday¹⁷ como un sólido ejemplo. Con un presupuesto operativo limitado, sus campañas han ayudado a generar miles de millones de dólares en donaciones para organizaciones de la sociedad civil. Los financiadores que buscan aprovechar su impacto a través de modelos como los fondos de contrapartida (matching) y otras fuentes de financiamiento deben observar de cerca la increíble influencia que los constructores del sector y los movimientos de donación pueden tener para multiplicar exponencialmente las donaciones.

Otro buen ejemplo es el Multiplicador de Filantropía Efectiva (EPM)¹⁸, encabezado por la Fundación

Narada, en China, una red de 38 organizaciones centrales a nivel urbano y provincial que conecta y escala soluciones para servicios sociales a más de 13 000 organizaciones locales. Consulte la sección de referencias de este capítulo para acceder al enlace de nuestro reciente estudio de caso sobre la Fundación Narada.

Más allá de esto, el Marco de las 4C desarrollado por WINGS y Dafne¹⁹ identifica cuatro componentes clave de un ecosistema de apoyo a la filantropía saludable:

- 1 **Capacity (Capacidad):** Crear recursos,
- 2 **Capability (Habilidad):** Desarrollar competencias, conocimientos y experiencia,
- 3 **Connection (Conexión):** Establecer relaciones, y
- 4 **Credibility (Credibilidad):** Crear reputación, reconocimiento e influencia.

A partir de este marco, la comunidad de WINGS desarrolló metodologías, como el mapeo de ecosistemas, y fortaleció iniciativas que ayudan a las organizaciones a definir cómo apoyar el crecimiento y el desarrollo de la filantropía en su contexto específico.

¹⁷ Giving Tuesday (2023). [A Distributed Leadership Network](#).

¹⁸ WINGS (2020). [Why we need to invest in the infrastructure for scaling, not just the product or organisation being scaled](#).

¹⁹ WINGS y Dafne. [Using the 4Cs: Evaluating professional support to philanthropy](#).



Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Conversar con su consejo y el personal para reflexionar sobre cómo su organización puede contribuir al desarrollo de las PSO locales o nacionales (ver sugerencias en el Capítulo 3).
 - Revisar la estrategia interna de su organización, reflexione sobre cómo el desarrollo del ecosistema filantrópico podría integrarse en su teoría del cambio y como parte de una estrategia de salida sostenible.
- ✓ Apoyar a sus comunidades de partes interesadas para que sean más autónomas financieramente y sostenibles a largo plazo.
 - Los ejemplos incluyen invertir en mecanismos como plataformas de donación, mejorar las condiciones de recaudación de fondos y ayudar a aumentar los recursos locales.
- ✓ Unirse a las redes filantrópicas, colaborativas y a las organizaciones de apoyo existentes.
- ✓ Abogar por la financiación sin restricciones para las redes relevantes, las colaboraciones y la puesta en común de fondos con otros donantes.
- ✓ Fortalecer su propia capacidad de recaudación de fondos y ofrecer otro apoyo técnico relevante para reforzar las organizaciones de la sociedad civil locales y construir la autonomía de la comunidad..
- ✓ Fomentar los mecanismos de filantropía comunitaria (fondos locales, fundaciones comunitarias, fondos de mujeres, fondos indígenas, etc.) para aprovechar los recursos locales y canalizar otros recursos (financiación de la diáspora, etc.).
- ✓ Adoptar un enfoque que reconozca la naturaleza interconectada de su ecosistema.
 - Invertir en mejorar la accesibilidad de la filantropía para todos los actores del ecosistema colaborando con otros sectores.
 - Compartir los aprendizajes regularmente con sus pares y aprender de las experiencias.
 - Evitar fomentar inadvertidamente las duplicaciones y los ecosistemas ineficaces alineando sus inversiones con otros financiadores, facilitar la coordinación y adoptar sinergias (incluidas las fusiones, cuando sea relevante, o la creación de coaliciones/movimientos dentro del campo). La metodología de mapeo del ecosistema de WINGS puede guiar su enfoque de inversión (la sección "Para ir más allá" a continuación).



Para ir más allá:

- ✓ Mapear el ecosistema de apoyo filantrópico conectado a su trabajo y considerar qué brechas existen y dónde un mayor apoyo o inversión puede ayudar a desarrollar la capacidad para crear un entorno propicio más sólido.
 - Unir fuerzas para aumentar el impacto y reducir los costos, evitando al mismo tiempo la duplicación del trabajo.
 - El enfoque de cuatro etapas de WINGS para el mapeo de ecosistemas (ver los recursos a continuación) puede servir como guía. Este ejercicio puede llevarse a cabo a diferentes niveles: comunitario, regional, nacional, internacional o temático (por ejemplo, cambio climático o género).
- ✓ Crear programas específicos o fondos mancomunados para fortalecer la filantropía y los ecosistemas de la sociedad civil.
Fomentar, apoyar y mantener los mecanismos de filantropía comunitaria, como los fondos locales, las fundaciones comunitarias y otros mecanismos de movilización de recursos locales y/o de la diáspora.
- ✓ Usar la voz de la organización para apoyar campañas e investigaciones que promuevan el crecimiento de la cultura de la donación y un entorno propicio para la filantropía.
- ✓ Para los donantes internacionales, construir una infraestructura capaz de continuar generando fondos para la sociedad civil, incluso después de que finalice la ayuda.
- ✓ Apoyar iniciativas para crear un entorno internacional favorable para la filantropía, incluidas las donaciones transfronterizas.
- ✓ Invertir en redes y ecosistemas en torno a causas temáticas, como la crisis climática, o a nivel nacional, regional y global.
 - Independientemente del tamaño, una fundación debe apuntar a dedicar tan solo del 1% al 3% de su presupuesto a la construcción de ecosistemas. Si se adopta ampliamente, esto podría mejorar radicalmente el impacto del sector y ayudar a desbloquear los recursos locales para los aliados y beneficiarios.

Posibles obstáculos



Soluciones sugeridas



La construcción de ecosistemas puede parecer un ejercicio desalentador, intensivo en recursos o inaccesible para muchas organizaciones pequeñas o de bajos recursos, especialmente teniendo en cuenta que ya hay fondos limitados disponibles para este proceso.



Construir y apoyar ecosistemas filantrópicos es algo que muchas organizaciones hacen regularmente sin siquiera darse cuenta de que estos esfuerzos contribuyen a una causa mucho más grande. Comienza poco a poco simplemente involucrando a su personal, asesores, voluntarios y el consejo en discusiones sobre el entorno operativo filantrópico local y las mejoras que le gustaría ver. Para asegurar mejor la aceptación de las partes interesadas, desarrolla el caso en torno a los beneficios inmediatos y a largo plazo que verá su organización.



En muchas partes del mundo, los gobiernos locales o nacionales inhiben el desarrollo de un sector social fuerte, lo que afecta negativamente cualquier esfuerzo que pueda hacer una organización filantrópica.



Los gobiernos de muchos países pueden impedir el desarrollo del sector de la filantropía. Dependiendo de los recursos de su organización, empezar a nivel local para ver dónde puede hacer los mayores avances. Mapear sus alianzas, colaboraciones o incluso discusiones informales actuales que su organización ha tenido con el gobierno, incluidas las partes interesadas locales o nacionales, en su consejo o entre sus aliados. Aprovechar estas relaciones existentes con la intención de ampliar los diálogos. En tales casos, priorizar la inversión en una red o alianza que pueda entablar un diálogo con el gobierno sin exponer directamente a las organizaciones individuales.



Involucrarse demasiado en el trabajo de construcción de ecosistemas puede hacer que la organización pierda de vista su misión y visión originales.



Es crucial reconocer que todas las organizaciones filantrópicas se beneficiarán de un ecosistema operativo más sólido y saludable, por lo que los esfuerzos dedicados a apoyar su desarrollo nunca se desperdician. Si su organización tiene recursos limitados, empiecen por dedicar bloques de tiempo específicos a estos esfuerzos, comenzando con las sugerencias anteriores en la sección "Cómo empezar". Además, unirse a redes de filantropía locales, regionales, globales o temáticas puede conectar a su organización con muchas otras que están atravesando debates internos similares mientras construyen el ecosistema de la filantropía.



Recursos

Revista Alliance (2018). [Philanthropy's developers.](#)

Revista Alliance (2023). [New giving vehicles and tools.](#)

Revista Alliance (2023). [The equitable way forward: giving circles.](#)

Bill and Melinda Gates Foundation (2021). [The vital importance of everyday giving.](#)

Bridgespan (2023). [Equitable Systems Change: Funding Field Catalysts from Origins to Revolutionizing the World.](#)

Bridgespan (2023). [Field Building for Equitable Systems Change: Insights for Field Catalysts.](#)

Cemefi y Comunalía (2023). [7 Tendencias de la Filantropía y de la Sociedad Civil Organizada en México.](#)

Charities Aid Foundation (2017). [Laying the Groundwork for Growing Giving.](#)

[Giving Tuesday.](#)

Hernandez, N. y Knight, B. for Philea (2021). [‘How to Build a Supportive Ecosystem for Philanthropy.’](#)

Hoare, B. para Philanthropy Impact (2021). [Building A Thriving Philanthropic and Social Impact Ecosystem.](#)

Knight, B for WINGS (2018). [‘What Makes A Strong Ecosystem of Support for Philanthropy?’.](#)

Narada Foundation y WINGS (2020). [Why do we need to invest in the infrastructure for scaling, not just the product or organisation being scaled.](#)

[Propel Philanthropy.](#)

WINGS, Trust Africa y East African Philanthropy Network. [Strengthening the East and West African Philanthropy Support Ecosystem.](#)

WINGS (2018). [Liberando el potencial de la filantropía: Lo que los financiadores pueden hacer para construir ecosistemas sólidos de apoyo a la filantropía](#)

WINGS (2020). [Fit for the Future: Can We Emerge from the Covid 19 crisis?](#)

WINGS (2021). [Actuar juntos para elevar la filantropía: Orientación de WINGS sobre cómo crear un ecosistema de apoyo.](#)

6

ALINEAR LA GOBERNANZA, EL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LOS VALORES



Con demasiada frecuencia, escuchamos a las partes interesadas, profesionales, aliados y beneficiarios quejarse de que las organizaciones filantrópicas no siempre encarnan los valores que buscan alcanzar a través de sus programas y su misión. Sin embargo, los mismos individuos que constituyen una organización forman el núcleo de su transformación; desarrollan la cultura que los une y los incentivos para encarnarla en toda la organización y su trabajo. Este principio de alinear la gobernanza, el liderazgo, la gestión, las operaciones y la cultura organizacional con los valores es fundamental para garantizar que las entidades filantrópicas logren el impacto social deseado y mantengan sus compromisos con los donantes, los beneficiarios y las comunidades a las que sirven. A los efectos de este principio, los valores se definen como el conjunto de creencias fundamentales que guían el propósito, la dirección y la interacción de una organización con las partes interesadas.

Cuando las organizaciones alinean su liderazgo y cultura con sus valores, se aseguran de que estos últimos vivan en el centro de su trabajo, sirviendo como una luz que guía la definición de las prioridades, los procesos de toma de decisiones y las acciones institucionales. Si seguimos el viaje de transformación para transferir el poder, esto podría implicar abordar dinámicas y desequilibrios de poder cruciales internamente, desarrollar una capacidad de escucha y adoptar la humildad como valores centrales en todos los niveles. Por ejemplo, muchas organizaciones dicen que valoran ceder poder a los aliados locales y crear estructuras de apoyo igualitarias, pero, en la práctica, sus modelos de distribución de fondos o de alianza son muy opacos. Esto es particularmente importante cuando una organización se enfrenta a decisiones difíciles o compromisos, porque les da a los miembros del equipo una comprensión y apreciación compartidas del espíritu central de su trabajo, al tiempo que les permite aportar una variedad de perspectivas diferentes. Lograr esta alineación también hace que las organizaciones sean más resilientes a la disrupción, ya que guían su acción por valores y principios y pueden adaptar más fácilmente soluciones o procedimientos específicos

para lograr sus objetivos. Por ejemplo, la Fundación Tanoto, en Indonesia, priorizó el mantenimiento de los valores fundamentales de la familia Tanoto durante un período de expansión estratégica, que implicó la contratación de los mejores talentos de fuera del sector de organizaciones benéficas y fundaciones. Esta combinación de mantener los valores fundamentales existentes mientras se construyen nuevos equipos y estructuras permitió a la Fundación crear una cultura organizacional más sólida basada en un conjunto diverso de experiencias colectivas. Para obtener más información sobre la Fundación Tanoto, consulte en la sección de recursos los enlaces a estudios de casos de WINGS sobre la organización y del Centro de Filantropía Estratégica de Cambridge.

Los consejos también desempeñan un papel fundamental para garantizar que las organizaciones filantrópicas alineen su gobernanza, liderazgo, gestión y cultura organizacional con los valores. Son responsables de establecer la dirección estratégica de la organización y son fundamentales para garantizar que sea coherente con los valores de la organización. Los consejos se aseguran de que el equipo de liderazgo de la organización se comprometa a defender estos valores y de que las estructuras de gestión de la organización sean coherentes con ellos. Para lograr esto, los consejos deben establecer expectativas claras en torno a los valores y responsabilizar a sus ejecutivos y altos líderes de mantenerlos. Las decisiones importantes, como el patrimonio, las inversiones, los desembolsos y los vínculos con la forma en que se genera la riqueza de la fundación deben recibir la orientación del consejo, junto con un conjunto diverso de perspectivas dentro de la organización. Los órganos de gobierno, ya sean consejos, fideicomisarios o asesores, también pueden dar forma a la cultura organizacional modelando y reforzando los valores a través de sus propias acciones y comportamientos. En última instancia, los consejos deben desempeñar un papel activo para garantizar que las organizaciones se mantengan fieles a sus valores y se comprometan a lograr sus objetivos de impacto social.



Una complicación que puede surgir es la tensión entre valores diferentes, y potencialmente conflictivos, en manos de varias partes interesadas, especialmente en torno a cuestiones polarizadoras. Esto puede presentar un desafío en especial para las organizaciones que trabajan con comunidades diversas en términos culturales, ideológicos, políticos o religiosos.²⁰ Por el contrario, los valores que se comparten entre los espectros culturales o políticos pueden ser muy poderosos. En cualquier caso, las organizaciones deben fomentar un diálogo sólido y regular entre sus órganos de gobierno y el personal para discutir cualquier tema polémico antes de que afecte las operaciones de la organización.

Garantizar que los valores no sean solo de fachada o meramente abstractos, sino que se incorporen en las prácticas diarias y la toma de decisiones de la organización presenta un desafío continuo. Fundamentalmente, los valores y la cultura comienzan a nivel individual, por lo que los equipos de liderazgo deben invertir tiempo y recursos en trabajar con los empleados para desarrollar una cultura basada en valores. Al mismo tiempo, el personal, individualmente, también debe estar dispuesto a responsabilizarse a sí mismo y entre sí para mantenerlos. Esto requiere un esfuerzo sostenido para comunicar, reforzar y encarnar los valores en toda la organización. Revisar y evaluar en qué medida la misión, la visión, los valores y los comportamientos están alineados, son relevantes y se viven activamente dentro de una organización es un proceso continuo y en evolución. Si bien los valores pueden orientar nuestros comportamientos, prácticas y políticas, no debemos imponerlos a los demás. Los valores, incluida la justicia y la equidad, la responsabilidad hacia las comunidades y el medio ambiente, la humildad, la colaboración, la apertura y la responsabilidad y el respeto por la dignidad, la diversidad y la inclusión son extremadamente importantes. La práctica de tales valores debe reconocer y fortalecer la comprensión de cómo las comunidades y los aliados locales los adoptan y entienden. Por ejemplo, “confianza” puede no ser un término utilizado dentro de una comunidad local, sin embargo, hay prácticas y formas de ser que pueden reflejar este principio y valor compartidos.

La alineación de valores no solo hace que una organización sea más resiliente y adaptable, sino que también sirve como una herramienta poderosa para involucrar a las partes interesadas. Entre la generación más joven de personas con riqueza filantrópica y profesionales de la sociedad civil, la alineación de valores y el impacto social se considera cada vez más importante, al igual que el desarrollo de culturas organizacionales positivas e inclusivas en sus lugares de trabajo. A medida que esta nueva generación comienza a asumir roles de liderazgo, como financiadores, miembros del consejo o empleados, es más probable que prioricen la alineación de la gobernanza, el liderazgo, la gestión y la cultura organizacional con sus valores como un elemento clave de la filantropía. Generation Pledge²¹ trabaja directamente con los herederos de riqueza de la próxima generación para aumentar sus propias donaciones y movilizar sus recursos para promover una mayor actividad filantrópica entre las personas de alto patrimonio neto. Actualmente, están desarrollando una Teoría de la riqueza centrada en captar la atención de los herederos sobre la gestión de su patrimonio y las consecuencias potenciales para la sociedad como resultado de cómo se administra y redistribuye su dinero.

20 Kass (2021), [Values-Aligned Philanthropy: Foundations Resisting Hate and Extremism](#).

21 [Generation Pledge](#).



Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Adoptar enfoques más democráticos para la cultura organizacional y cultivar el sentido de pertenencia fomentando la comunicación abierta y la retroalimentación bidireccional, especialmente en estructuras jerárquicas ya que el personal puede sentirse intimidado al acercarse al liderazgo.
 - Invertir tiempo y recursos en la construcción de valores organizacionales más sólidos como un proceso continuo.
 - Realizar reuniones periódicas del equipo y de todo el personal donde se fomente el feedback.
- ✓ Identificar comportamientos que se vinculen con la forma en que se pueden implementar los valores en los diferentes niveles de la organización y reforzarlos durante las evaluaciones de desempeño y las rondas de feedback.
- ✓ Tratar de comprender las causas de los desafíos internos examinándolos dentro del contexto más amplio.
 - Por ejemplo, ¿se producen problemas debido a fallas de comunicación y enfrentamientos ideológicos entre dos equipos? En este caso, es probable que se necesite una mejor alineación entre los líderes de equipo.
- ✓ Establecer valores claros dentro de la organización (en caso de que aún no existan) y ser coherente con su personal sobre por qué son intrínsecos a sus operaciones.
 - Los valores importantes para guiar los marcos filantrópicos incluyen la justicia y la equidad, la responsabilidad hacia las comunidades y el medio ambiente, la humildad, la colaboración, la apertura, la responsabilidad y el respeto por la dignidad, la diversidad y la inclusión.
 - Asegurarse de que estos valores se comuniquen externamente y se reflejen en las interacciones y el trabajo con las partes interesadas externas.

Para ir más allá:

- ✓ Adoptar prácticas relevantes de otros sectores o líderes en su campo (por ejemplo, feedback 360, diversidad, igualdad e inclusión, construcción de una organización de aprendizaje)
- ✓ Priorizar una cultura organizacional sólida para atraer y retener talento de alto nivel, incluida una compensación justa y equitativa, y una gestión del talento profesional y empática.
- ✓ Dedicar políticas internas y tiempo de trabajo a través de la capacitación del personal y la asignación de desarrollo profesional para alentar a los miembros del equipo interno a crecer, ampliar su base de conocimientos y aportar sus nuevas habilidades a la organización.
- ✓ Examinar críticamente y desafiar el papel de la filantropía en la actualidad, y si los métodos y modelos que utilizamos apoyan o perpetúan los sistemas de desigualdad y exclusión tanto interna como externamente.
 - Usar estos aprendizajes para evolucionar la cultura y los valores de su organización en función de las necesidades de su entorno operativo.



Posibles obstáculos



Soluciones sugeridas



Las organizaciones filantrópicas a menudo enfrentan dificultades para atraer profesionales destacados al sector debido a recursos financieros limitados, valores y cultura organizacional que no siempre coinciden, y pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.



Siempre que sea posible, garantizar que las finanzas estén disponibles para atraer a personas talentosas de otros sectores y dotar de recursos adecuados a los equipos. Más allá de los recursos financieros, asegurarse de que haya una mayor dedicación a las buenas prácticas emergentes que fomenten el desarrollo de una cultura organizacional sólida y de apoyo (por ejemplo, trabajo flexible, buenos beneficios en el lugar de trabajo). Asegurarse de que el consejo comprenda la importancia de asignar estos recursos a la contratación de personal y considerar esto como una inversión a largo plazo en la sostenibilidad y los valores de la organización.



Los valores organizacionales no están bien representados o no son muy incentivados y muchos miembros del personal no sienten una conexión real con el trabajo o la misión más amplia de la organización.



Los ejecutivos y los equipos de liderazgo deben garantizar que los valores organizacionales sean incorporados por todos los miembros del personal, incluidos ellos mismos, y deben invertir tiempo en el desarrollo profesional centrado en la construcción de una cultura organizacional positiva y mecanismos para responsabilizarse mutuamente de vivir los valores.



Los equipos de gestión y liderazgo dentro de una organización filantrópica pueden enfrentar dificultades para convencer a los consejos y otros órganos de gobierno de que adopten enfoques basados en valores.



Si bien los consejos a menudo brindan orientación y apoyo invaluable a una organización filantrópica, también pueden ser lentos para cambiar en función de enfoques basados en valores. Asegurarse de que los miembros del consejo solo sean nombrados si tienen una comprensión clara de los valores de la organización y su importancia.



Recursos

Barrett Values Centre. [The Barrett Model - Seven Levels of Consciousness.](#)

Better Boards. [What Boards and CEOs Need to Know About The Future of Philanthropy and Fundraising.](#)

Boettcher y Janus (2019). [Stanford Social Innovation Review. 'Three Ways to Improve Diversity, Equity, and Inclusion in Philanthropy'.](#)

CEFIS (2019). [Guía para la Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile.](#)

Council on Foundations. [Values-Aligned Philanthropy for Community Foundations.](#)

Council on Foundations. [Values-Aligned Philanthropy: Foundations Resisting Hate and Extremism.](#)

Daniels, A. para Chronicle of Philanthropy (2017). [How to Identify First-rate Board Members.](#)

Institute for Sustainable Philanthropy (2020). [Plans and Philanthropic Culture – the ingredients for increased fundraising revenue.](#)

Katzen (2022). Association of Fundraising Professionals. [Philanthropy in Focus: Living Your Organizational Culture.](#)

PEAK Grantmaking (2019). [Strategies for Aligning Practices and Values.](#)

Robert Bosch Stiftung (2023). [The Transformative Power of Intersectionality.](#)

Robert Bosch Stiftung. [Principles for Intersectionality in Social Change Work.](#)

[Societal Thinking Space.](#)

Wallestad, A. para Stanford Social Innovation Review (2021). [The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership.](#)

7

ADOPTAR UNA MENTALIDAD DE CAMBIO DE SISTEMAS Y ABORDAR LAS CAUSAS DE LOS DESAFÍOS



Dado que el movimiento PTI se centra en multiplicar el impacto y convertirse en transformador para la sociedad, este principio es transversal. Aunque refleje claramente la narrativa general del movimiento, debemos destacar la adopción de un enfoque del cambio de sistemas como un principio por derecho propio e identificar un conjunto de prácticas y recomendaciones asociadas a él.

La clave para incorporar este principio implica adoptar un enfoque holístico y estratégico de la filantropía que tenga como objetivo abordar los factores subyacentes que crean y perpetúan los problemas sociales, en lugar de simplemente tratar sus síntomas. Si bien la distinción entre causas y síntomas no siempre es muy clara, este principio ante todo defiende un cambio de mentalidad, alentando a las organizaciones a pensar de manera integral sobre los problemas que esperamos resolver. También implica un esfuerzo permanente para comprender las intersecciones entre los diferentes problemas. El principio también apoya los esfuerzos para multiplicar el impacto de las intervenciones más allá de su alcance inicial, ya sea a través de la replicación, la escala, la influencia y/u otros enfoques que permitan que una iniciativa tenga un efecto dominó.

No todas las fundaciones deben o pueden participar en el cambio de políticas sistémicas a nivel nacional y abandonar proyectos que puedan aliviar de inmediato el sufrimiento humano. Más bien, este principio es una invitación a todo tipo de fundaciones a adoptar la complejidad y una mentalidad multiplicadora desde la concepción, el diseño y el desarrollo de intervenciones hasta la implementación y el aprendizaje. Por ejemplo, una pequeña fundación centrada en aumentar la matrícula escolar infantil en una localidad específica puede decidir asociarse con organizaciones de agricultores para apoyar la mecanización ligera de las granjas familiares, con el objetivo de combatir el trabajo infantil. Estos esfuerzos podrían incidir con éxito ante una agencia del gobierno local sobre la necesidad de un sistema de préstamos locales para la mecanización con incentivos para la matrícula escolar.

Este tipo de mentalidad sistémica naturalmente hará que las fundaciones se asocien con una variedad más amplia de partes interesadas, ya que la interseccionalidad y el abordaje de las “causas raíz” requieren la articulación con otros actores que trabajan en diferentes dimensiones del problema. Otros actores pueden tener experiencia y recursos complementarios para diseñar soluciones que puedan replicarse y adaptarse a diferentes contextos y poblaciones. Al adoptar estos sistemas, los financiadores pueden ir más allá de las soluciones temporales a corto plazo, muchas de las cuales a menudo replican prácticas ineficaces del pasado, y encontrar soluciones más profundas que puedan conducir a un cambio positivo duradero. En 2014, los antropólogos Daromir Rudnyckyj y Anke Schwittay acuñaron el término “vidas después del desarrollo”²² para referirse a la propensión del sector de desarrollo internacional a reinventar y regurgitar la programación ineficaz bajo nuevas formas, con la esperanza de obtener resultados diferentes cada vez. El Principio 7 alienta a las fundaciones a evitar la trampa de un enfoque similar de “vidas después” de la filantropía y, en su lugar, usar el poder y su papel como financiadoras para promover un modelo más sistémico para enfrentar los desafíos. Tener una visión de cambio sistémico también puede reducir el riesgo de ciertas consecuencias no deseadas, como desplazar el problema a otras áreas o amplificar diversos problemas sociales.

Un enfoque de cambio sistémico también ayuda a las fundaciones a trabajar de manera efectiva con otras partes interesadas para crear esfuerzos de colaboración que aborden los problemas sociales, permitiendo la coordinación de recursos al tiempo que se evita la duplicación o el trabajo con fines cruzados. Aprovechar el poder de las redes puede fomentar nuevas conexiones y alianzas en torno a una misión compartida que puedan desafiar el statu quo. Reunir una amplia gama de actores y perspectivas puede acelerar una mayor innovación,

22 Rudnyckyj, D. y Schwittay, A. (2014). ‘Afterlives of Development’.



una mejor movilización de recursos y un mayor aprendizaje y adaptación. Por ejemplo, el informe *Shifting Systems* de la Skoll Foundation y Rockefeller Philanthropy Advisors (consultar la lista de recursos a continuación) identificó cómo una mayor colaboración de los financiadores puede permitir y acelerar el cambio de sistemas al compartir conocimientos del sector, procesos de debida diligencia y monitoreo y evaluación.

Aunque el cambio de sistemas puede ser un mecanismo poderoso para promover el impacto, definir y medir el cambio de sistemas a menudo es un desafío. Como se mencionó anteriormente, las causas de los desafíos sociales pueden ser difíciles de identificar, lo que dificulta tanto el diseño de indicadores apropiados como presentar la contribución al logro de los resultados. Diferentes personas y organizaciones también pueden tener supuestos, métodos y marcos muy variados para evaluar el cambio de sistemas. En muchos casos, cuando abordar un sistema como organización individual se percibe como un desafío difícil, fomentar una iniciativa de colaboración (ver los Principios 4 y 5) puede ser la forma más constructiva y sostenible de avanzar. Por ejemplo, Catalyst 2030 ha estado trabajando con su comunidad de emprendedores sociales para desarrollar una caja de herramientas para cambiar las prácticas de financiamiento (consulte la lista de recursos).

Los financiadores pueden enfrentar tensiones entre lograr objetivos a corto plazo y contribuir a ambiciones de cambio de sistemas a más largo plazo, especialmente cuando los objetivos a corto plazo parecen ineficaces para contribuir directamente a los esfuerzos a más largo plazo. Por ejemplo, el medio más efectivo a corto plazo para reducir la pobreza puede ser proporcionar donaciones en efectivo a hogares de bajos ingresos, pero el objetivo a largo plazo debe desarrollar nuevos sistemas económicos que ofrezcan más oportunidades y equidad para los grupos marginados. Las fundaciones también se ven presionadas con frecuencia por las partes interesadas y los órganos de gobierno para demostrar resultados a corto plazo, o “éxitos rápidos”. Una forma de mitigar estos conflictos es garantizar que los objetivos a corto y largo plazo sean coherentes y estén alineados entre sí. Esto significa que los objetivos a corto plazo deben verse como pasos o hitos para lograr un cambio de sistemas a largo plazo, en lugar de fines en sí mismos. Los objetivos a corto plazo deben ser flexibles y adaptables en función del feedback y el aprendizaje de los esfuerzos de cambio de sistemas. Las fundaciones que abordan este principio pueden considerar la construcción de un enfoque de “teoría del cambio” en su cultura organizacional (ver el Principio 6).

A nivel más pragmático, centrarse en el cambio de sistemas puede parecer una tarea intimidante. Pero como se mencionó anteriormente, las fundaciones aún desempeñan un papel importante, a pesar de su tamaño y capacidad, cuando adoptan un enfoque específico y estratégico para el cambio de sistemas. Esto se puede lograr centrándose en un tema específico en una comunidad local, o a través de organizaciones que aprovechen al máximo su flexibilidad y agilidad para experimentar con soluciones innovadoras, proporcionando historias y pruebas de cambios que alimenten una narrativa colectiva. Al colaborar con otras organizaciones, el trabajo de estas organizaciones puede sentar las bases para desarrollos más amplios en todo el sector (ver el Principio 4). Mientras tanto, las fundaciones más grandes pueden estar en posición de considerar aprovechar su escala y alcance para influir en múltiples niveles del sistema de manera más directa. Por ejemplo, podrían apoyar las colaboraciones intersectoriales, financiar la investigación y la evaluación sistemáticas, o crear plataformas para el aprendizaje y la difusión de las buenas prácticas. Más allá de esto, las fundaciones más grandes también pueden tener los recursos necesarios para invertir en infraestructura de datos para reunir pruebas e historias dentro de una ubicación geográfica o en diferentes contextos.

Las fundaciones de todos los tamaños se benefician de una mayor conciencia de los sistemas más amplios en los que operan y del diseño de sus estrategias teniendo en cuenta este contexto. Para hacer esto bien se requiere una combinación de ambición y humildad: ambición para ver más allá de su propia organización y comprenderla como parte de un todo más amplio que puede tener un impacto transformador en algunos de los mayores desafíos que enfrenta nuestra sociedad; y humildad para ser realistas acerca de las capacidades de las organizaciones y la disposición de dejar de lado el ego institucional para trabajar colectivamente hacia un objetivo mayor compartido.



Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Definir una visión y una misión claras y convincentes para guiar los esfuerzos de cambio de sistemas.
 - Desarrollar una teoría del cambio que articule cómo las acciones contribuirán a los resultados deseados de su organización y el cambio más amplio que se busca crear.
- ✓ Trabajando con los aliados más cercanos a los problemas (ver el Principio 3), identificar un desafío u oportunidad específica en el sistema que la organización pueda abordar con los recursos y la experiencia actuales.
 - Podría ser un problema en la comunidad local o el área temática en función de la experiencia.
- ✓ Interactuar con diversas partes interesadas que se ven afectadas o pueden influir en su sistema y generar confianza y colaboración con ellas.
- ✓ Prestar mayor atención a las conexiones y la interdependencia: las fundaciones deben reconocer que el cambio de sistemas requiere la colaboración con otros actores que tienen diferentes perspectivas, roles e intereses.
- ✓ Monitorear y evaluar el impacto, centrándose en el progreso hacia los objetivos finales en lugar de simples productos y entregables, y aprender a partir del feedback y los datos.
- ✓ Analizar las tendencias clave y el impulso en el sistema y considerar cómo alinear las estrategias con estos factores.
 - Buscar colaboraciones y reunir recursos para amplificar el impacto.

Para ir más allá:

- ✓ Aprovechar la escala y alcance para influir en múltiples niveles de el sistema, como políticas, normas, comportamientos o estructuras.
- ✓ Apoyar las colaboraciones intersectoriales y de múltiples partes interesadas (ver el Principio 4) que pueden amplificar el compromiso y el impacto a largo plazo, y crear más sinergias entre los diferentes actores.
- ✓ Financiar investigaciones y evaluaciones que puedan generar nuevos conocimientos y pruebas para el cambio de sistemas.
- ✓ Mapear e invertir en plataformas o redes para el aprendizaje y la difusión de las mejores prácticas en diferentes contextos.
- ✓ Donde haya brechas, trabajar con los líderes en las comunidades o ubicaciones relevantes para crear nuevas redes.
- ✓ Ser humilde y reflexivo sobre el rol e impacto de la organización en el cambio de sistemas, reconocer las suposiciones y sesgos, buscar feedback de diversas partes interesadas, aprender tanto de los fracasos como de los éxitos, y compartir las ideas con los demás.



- ✓ Ser sistemático al medir el cambio de sistemas.
- ✓ Usar una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para capturar cambios en diferentes niveles del sistema, como políticas, comportamientos, normas y estructuras de poder.
- ✓ “Ser el cambio”, creando capacidad de adaptación interna.
- ✓ Reflexionar sobre cómo la cultura, estructura, procesos y prácticas internas afectan la capacidad de la organización para fomentar el cambio de sistemas (ver el Principio 6).





Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



Dado el gran alcance y el largo plazo de los esfuerzos de cambio de sistema, a las fundaciones les puede resultar más fácil tratar los síntomas de los desafíos sociales en lugar de abordar causas más amplias.



El abordaje de problemas grandes y multifacéticos casi siempre comienza con pequeños pasos. Comenzar por identificar qué programas en el portafolio existente de su organización están abordando exclusivamente los desafíos con una mentalidad a corto plazo, y conversar con las partes interesadas internas y externas clave sobre cómo esos programas pueden alinearse mejor con los compromisos a más largo plazo. Incluso pequeños ajustes progresivos a los programas existentes pueden facilitar cambios más grandes en el futuro.



Las soluciones a corto plazo proporcionadas por una organización en algunos casos pueden obstaculizar las aspiraciones a largo plazo hacia el cambio de sistema, particularmente a nivel local. También podría haber otras partes interesadas involucradas en un proyecto que sean favorables a los productos/ resultados a corto plazo.



Particularmente para las iniciativas que vienen funcionando durante períodos de tiempo más largos de una manera específica, las partes interesadas externas pueden ser reacias al cambio inmediato, incluso si es probable que signifique una solución más sostenible y sistémica a largo plazo. En lugar de revisar los programas enfocados en beneficios rápidos, la organización puede comenzar discutiendo la mejor manera de hacer ajustes diplomáticamente para cambiar las intervenciones hacia un mejor abordaje de los problemas subyacentes.



Construir enfoques de cambio de sistemas puede ser un desafío para quienes operan en infraestructuras geopolíticas donde no es aconsejable criticar o abogar más allá del statu quo existente.



Las fundaciones filantrópicas a menudo desempeñan un papel pseudo-diplomático en la sociedad y, en muchos casos, deben evitar generar “ruido” con los gobiernos y los responsables políticos. En los casos en que esos actores sean reacios a enfoques más amplios, las fundaciones deben usar su influencia para construir alianzas de múltiples partes interesadas (ver el Principio 4) con otros actores en todos los sectores. Cuando sea posible, involucrar a los miembros relevantes del gobierno local o regional en iniciativas conjuntas para demostrar el valor de los esfuerzos sistémicos y construir una buena voluntad mutua. Cuando se permite más libertad, las fundaciones pueden considerar desafiar los límites políticos impuestos a la actividad filantrópica.



Recursos

Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Skoll Foundation (2020). [Getting from crisis to systems change: Advice for leaders in the time of COVID](#)

Australians Investing in Women. [Gender-wise™ Toolkit for Grantmakers.](#)

Bryan, T. e Isett, K. (2018) [Philanthropic Foundation Strategies to Advance Systems Reform: Percepciones de los implementadores de cambio de primera línea.](#) Nonprofit Policy Forum, Vol. 9 (Número 2), pp. 20170018.

Catalyst2030 (2020). [Embracing Complexity.](#)

Catalyst 2030. [Shifting Funding Practices.](#)

Catalyst 2030. [Systems Change Funding: Practical Next Steps for Moving to Action.](#)

Catalyst 2030. [Systems Change Learning.](#)

Centre for Strategic Philanthropy (2022). [System Change in Philanthropy for Development: A Research Framework for Global Growth Markets.'](#)

Chigwedere, T., Bofu-Tawamba, N. and Sall, E. (2023). TrustAfrica. [Re-Imagining Pan-African and Feminist Philanthropies Indaba 2023 kicks off in Naivasha, Kenya.](#)

Chorus Foundation (2015). [What We 've Learned After a Decade of Climate Funding, and What We' re Doing Instead.](#)

Gopal y Kania (2015). Stanford Social Innovation Review. [Fostering Systems Change.](#)

Grupo Regional para la Filantropía Latinoamericana (2020). [Filantropía y cambio sistémico: Transformándonos para transformar realidades en Latinoamérica.](#)

ITAD (2023). [Time to throw out your indicators and embrace AI for systems change?](#)

Kania, Kramer y Senge. [The Water of Systems Change.](#)

Misra y Maxwell (2016). Stanford Social Innovation Review. [Three Keys to Unlocking Systems-Level Change.](#)

National Center for Family Philanthropy. [Systems Change: Pursuing Transformational Philanthropy.](#)

Rockefeller Philanthropy Advisors (2017). [Scaling Solutions Toward Shifting Systems.](#)

Rockefeller Philanthropy Advisors (2022). [Shifting Power to Shift Systems: Insights and Tools for Funders.](#)



Rudnyckyj, D. y Schwittay, A. (2014). 'Afterlives of Development'.

WINGS (2023). [Philanthropy for Gender Equity: Recommendations and Learnings from the WINGS Community](#).

8

USAR TODOS LOS ACTIVOS: INVERSIONES, CONEXIONES, INFLUENCIA Y EXPERIENCIA



Durante demasiado tiempo, la acción filantrópica se ha visto como limitada a la concesión de subvenciones o la prestación de servicios sociales. Sin embargo, estos constituyen solo una pequeña fracción de los activos de un financiador filantrópico. Por ejemplo, los recursos financieros actualmente desplegados en la concesión de subvenciones o apoyos son relativamente pequeños en comparación con los activos generales en poder de las organizaciones filantrópicas en forma de patrimonios. El Informe Global de Filantropía 2018 de la Universidad de Harvard estima que los activos totales de las fundaciones en todo el mundo ascienden a más de USD 150 billones, mientras que la concesión de subvenciones es de solo USD 150 mil millones por año.²³ Ante estas estimaciones, debemos imaginar y esforzarnos por alcanzar el impacto extraordinario que un mayor alineamiento de los activos tendría en la sociedad.

En un momento en que estamos enfrentando una policrisis global (ver más en el Principio 10), el cálculo de nuestro impacto a largo plazo no puede seguir siendo el mismo del siglo XX; existe una creciente urgencia de aprovechar todas nuestras fortalezas y todos nuestros activos para transformar rápidamente el sector. Por lo tanto, como ejemplo, si podemos garantizar que las fundaciones utilicen una gama mucho mayor de sus activos financieros de forma alineada con su misión, ya sea eligiendo “gastar” parte o la totalidad de sus patrimonios o adoptando enfoques de “inversión relacionada con la misión”, el resultado sería un gran aumento en los recursos disponibles para impulsar un cambio social positivo.

Desafortunadamente, muchas fundaciones pueden ver como parte de su papel la preservación de sus patrimonios para continuar sus operaciones y por su propio bien, y no imaginan sus inversiones como herramientas para lograr su misión. Debido a esto, sus activos a menudo se invierten con fines puramente lucrativos de maneras que no promueven sus misiones o benefician a la sociedad (e incluso pueden causar daño). Dadas las numerosas y urgentes dificultades que enfrenta actualmente el mundo, debemos abogar firmemente para que los financiadores filantrópicos, como mínimo, exploren la posibilidad de desplegar más de los activos financieros a su disposición gastando parte (o la totalidad) de sus patrimonios. Del mismo modo, los financiadores, en particular las fundaciones, deben adoptar la inversión de acuerdo con su misión como la nueva norma dentro del mundo de la filantropía, en lugar de una actividad especializada que las fundaciones deben buscar solo si están interesadas.

Más allá de los patrimonios, también debemos expandir significativamente nuestro pensamiento para mirar más allá de los activos financieros. Aunque el dinero siempre será fundamental para el papel de los financiadores

23 Harvard Kennedy School (2018). [Global Philanthropy Report](#).

filantrópicos, es solo una parte de una gama mucho más amplia de activos que pueden aprovechar, que incluyen:

- 1 **Recursos:** flujos financieros, inversiones, recursos humanos, redes internas y externas, reputación y reconocimiento de marca.
- 2 **Influencia:** conexiones con partes interesadas relevantes en el gobierno y el sector privado, poder de convocatoria y promoción, plataformas elevadas y públicos más amplias.
- 3 **Experiencia:** administración de programas, comunicaciones estratégicas, creación de redes y relaciones, planificación financiera, inversión y gestión de riesgos y recaudación de fondos.

Como ejemplo, una forma en que las organizaciones filantrópicas podrían amplificar su impacto es mediante el uso de su poder de convocatoria para traer a otras partes interesadas a la mesa y crear una plataforma de incidencia destacada. Una fundación puede usar su red de conexiones para asegurar donaciones en especie o con contrapartida, involucrar a su red de personas para que se ofrezcan como voluntarios para una organización comunitaria o alentar a su red a prestar su experiencia y conocimiento o defender causas sociales. Las fundaciones también pueden aprovechar las relaciones que tienen con las partes interesadas, como las empresas y los gobiernos locales, para comprender sus necesidades, intercambiar ideas y tal vez encontrar formas de trabajar juntas en diversas actividades.

Al incorporar recursos adicionales de otros lugares, las organizaciones filantrópicas utilizan sus propios recursos no financieros de manera creativa para generar un mayor impacto. Los miembros del consejo y las comunidades participantes, por ejemplo, pueden movilizarse como recursos valiosos más allá de su simple potencial de recaudación de fondos. En la Tony Elumelu Foundation (TEF), los miembros del consejo desempeñan un papel activo y práctico en el apoyo a las diversas iniciativas de la Fundación²⁴. Los miembros del consejo trabajan en estrecha colaboración con los equipos operativos de la organización para aportar su conocimiento, experiencia y redes para capacitar a los empresarios africanos y garantizar el éxito del Programa de Emprendimiento de TEF. La Fundación también está

considerando cómo aprovechar su red de egresados del programa, que son todos empresarios, para expandir su oferta de tutoría para grupos posteriores.

Aprovechar todos los activos, incluidas las redes, las familias, las empresas e incluso la voz de una fundación en el sector social en general, es un principio fundamental para una filantropía efectiva. Debemos alentar a los financiadores filantrópicos a pensar de manera mucho más amplia sobre las herramientas que tienen a su disposición y considerar todo el alcance de sus activos financieros y no financieros. Al hacerlo, los financiadores deben tener en cuenta los posibles conflictos de intereses y asegurarse de tener la experiencia y los recursos necesarios para aprovechar todos sus activos de manera efectiva.

Sin embargo, vale la pena invertir tiempo y esfuerzo, ya que los beneficios de adoptar un enfoque holístico del impacto social pueden ser enormes. Aprovechar todos los activos aumenta en gran medida la capacidad de los financiadores para tener un impacto transformador en algunos de los problemas más apremiantes de la sociedad; además, los alinea con un número creciente de donantes (particularmente la próxima generación y los filántropos más jóvenes) que rechazan cada vez más las ideas tradicionales de dividir estrictamente los modelos comerciales y las estrategias de inversión, de los objetivos filantrópicos. En cambio, ven todas sus actividades como parte de un todo coherente que está impulsado por los mismos valores y sentido de propósito. Además, reconocen el escrutinio justificado sobre cómo se generó la riqueza y están dispuestos a aprovechar su influencia para defender modelos de negocios más sostenibles. Dada la gran transferencia de riqueza intergeneracional que se avecina, en la que un gran volumen de activos pasará a manos de esta próxima generación de donantes, alinear los recursos con los intereses y enfoques de estos donantes será cada vez más importante para mantener la sostenibilidad futura.

24 Centre for Strategic Philanthropy (2023). [Tony Elumelu Foundation: Philanthropy for Entrepreneurs - Democratising Luck Across the African Continent](#).

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Mapear todos los activos y habilidades financieras y no financieras de la organización y desarrollar un plan para movilizarlos de manera efectiva.
 - Abordarlo como si fuera un viaje, comenzando de a poco y ampliándolo con el tiempo.
 - Considerar las redes más amplias para incluir las fortalezas y los recursos de las personas con las que la organización está conectada y reflexionar sobre cómo se pueden movilizar.
- ✓ Revisar las estrategias de inversión a nivel del consejo y evaluar si actualmente contribuyen directamente a su misión filantrópica.
 - Colaborar con los asesores de inversiones y gestores de activos para explorar las oportunidades de alinear las inversiones más estrechamente con la misión filantrópica.
- ✓ Comenzar una conversación dentro de la organización sobre la gestión de más activos a través de una mayor concesión de subvenciones o mediante el gasto de parte o la totalidad de su patrimonio.
- ✓ Establecer expectativas por adelantado con las partes interesadas, incluidos los miembros del consejo, sobre cómo se desea que contribuyan y los niveles de participación requeridos.
- ✓ Buscar y establecer asociaciones con partes interesadas internas que a menudo se pasan por alto y que tienen o pueden influir en un poder de decisión significativo.
 - Identificar individuos más allá del nivel ejecutivo superior, como el personal de finanzas, gestión de riesgos y comunicaciones, ya que el cambio a menudo requiere colaboración y aceptación a nivel organizacional.

Para ir más allá:

- ✓ Aplicar un enfoque de inversión relacionado con la misión a algunos o todos los activos del patrimonio.
 - Explorar oportunidades para utilizar estos activos para realizar préstamos de bajo costo o inversiones de capital orientadas a un propósito que puedan ofrecer rendimientos sociales positivos, además de rendimientos financieros.
- ✓ Desplegar más activos, ya sea aumentando la tasa de pago de subvenciones o apoyos o gastando parte o la totalidad del patrimonio.
 - Desarrollar un plan estratégico claro para el enfoque elegido.
- ✓ Considerar cómo involucrar a sus beneficiarios y a las comunidades a las que apoya en el proceso más amplio de desarrollo de recursos, ya que tienen áreas de conocimiento y experiencia más allá de las de una organización.

- Identificar quién puede aportar su conocimiento, experiencia y redes para apoyar a los demás.
- ✓ Usar el poder de convocatoria y promoción de la organización (incluidos los fundadores) para explorar asociaciones de múltiples partes interesadas (ver principio 4) para ampliar el impacto colectivo del trabajo.
- Los ejemplos incluyen fondos mancomunados, campañas de promoción o eventos organizados de forma conjunta que amplían los objetivos mutuos.
- ✓ Cuando sea relevante, utilizar a los miembros socialmente más influyentes de las redes directas e indirectas para aumentar el alcance y promover asociaciones, plataformas de políticas e incidir por las causas apoyadas.
- ✓ Aprovechar la tecnología para llegar a comunidades más amplias y grupos de partes interesadas que puedan contribuir con recursos a los objetivos filantrópicos.
- Esto puede requerir incorporar nuevas habilidades a la organización (por ejemplo, en gestión de comunidades digitales).

Posibles obstáculos



Soluciones sugeridas



Los fideicomisarios, comités de inversión, asesores de inversión y gestores de activos pueden creer que es su deber fiduciario garantizar que las dotaciones se inviertan con el único objetivo de maximizar el rendimiento financiero, y que tener en cuenta el rendimiento social no está dentro de su competencia. Incluso cuando están abiertos a las inversiones relacionadas con la misión como idea, es posible que aún no sepan cómo poner esa idea en práctica.



Conversar con todas las partes interesadas que participan en la toma de decisiones sobre cómo se invierte el patrimonio para descubrir posibles barreras y explorar cómo se podrían superar. Aprovechar los recursos existentes que explican los beneficios de adoptar un enfoque de inversiones relacionadas con la misión, que aclaran las leyes y regulaciones relevantes relacionadas con los deberes fiduciarios en su jurisdicción y describen cómo se puede lograr ese tipo de inversiones en la práctica. Unirse a redes centradas en las inversiones relacionadas con la misión y la inversión de impacto para compartir conocimientos y aprender de otros financiadores que pueden estar más avanzados en su viaje. Si sus asesores de inversión o gestores de activos existentes no tienen las habilidades o la voluntad de participar en ese tipo de inversiones, explorar si hay otros en el mercado que puedan proporcionar el apoyo adecuado.



Los miembros del consejo o donantes vivos y sus familiares pueden resistirse a la idea de gastar el patrimonio, si ven como parte de su función preservarlo para su uso futuro.



Los debates sobre gastar los recursos en lugar de mantenerlos a perpetuidad son complejos, y hay puntos de vista válidos en ambos lados. Lo más importante es considerar el tema y preguntarse si la perpetuidad es simplemente una norma asumida o si cumple un propósito estratégico claro. Estas conversaciones pueden hacer surgir oportunidades para considerar aumentar las tasas de pago de subvenciones o gastar una parte de su dotación de manera que genere un mayor impacto alineado con su misión.



Las organizaciones y sus órganos de gobierno pueden subestimar los activos no financieros (particularmente los activos inusuales) y malinterpretar cuán útiles pueden ser estos recursos para los objetivos a largo plazo de una organización.



Buscar ejemplos de organizaciones que hayan aprovechado eficazmente sus activos no financieros y los hayan utilizado para avanzar en la misión de la organización. Usar dichos estudios de casos (consulte la lista de recursos a continuación) para defender un enfoque más holístico para la creación de redes.

Recursos

Arabella Advisers (2022). [Before Sunset: Recommendations for Spending Down a Foundation and Extending Impact.](#)

AVPN (2018). [Leveraging the Full Spectrum of Philanthropic Capital Towards Impact: Casos prácticos de Asia Pacífico y los EE. UU.](#)

Bridgespan Group (2018). [Beyond the Grant: Foundations as Impact Investors.](#)

Builders Initiative and Social Finance (2023). [Breaking Barriers: A Practical Guide to Unlocking Foundation Endowments for Mission and Returns.](#)

Candid (2015) [Foundation Life: Beyond Money and Grantmaking.](#)

The Center for Effective Philanthropy (2017). [A Date Certain: Lessons From Limited Life Foundations.](#)

Centre for Strategic Philanthropy (2022). [When Two Rivers Cross: Impact Investing and Philanthropy in Nigeria.](#)

Centre for Strategic Philanthropy (2023). [Tony Elumelu Foundation: Philanthropy for Entrepreneurs - Democratising Luck Across the African Continent.](#)

Impact Investing Institute (2022). [Investing with Impact in the Endowment.](#)

MARS (2020). [MARS, Incorporated to Launch Independent Platform Aimed at Transforming The Role and Impact of Business.](#)

Mission Investors Exchange. [Endowment Investing Resource Library.](#)

National Center for Family Philanthropy, [Ending Well: Exits and Spend Down.](#)

National Center for Family Philanthropy (2023). [Finding the Right Advisor to Help Align Your Investments with Your Values.](#)

Philanthropy For Climate Case Studies (2023). [Supporting climate-friendly market-led approaches in Canada: Trottier Family Foundation case.](#)

Rockefeller Philanthropy Advisers (2008). [Mission-Related Investing: A Policy and Implementation Guide for Foundation Trustees.](#)

Stanford Social Innovation Review. [Mission Possible: How Foundations Are Shaping the Future of Impact Investing.](#)

The Smart Company (2007). [Developing Understanding around Non-Financial Support.](#)

The Stone Family Foundation (2021). [Non-Financial Support and How We Make It Matter.](#)

9

USAR EL PODER DE LOS DATOS



Los datos, definidos para nuestros propósitos como información, hechos, historias y estadísticas, deberían ser un recurso poderoso para las organizaciones filantrópicas. Los avances en las tecnologías digitales, como el desarrollo de nuevos algoritmos o plataformas de comunicación potentes, están creando mayores oportunidades para aprovechar los datos (donde están disponibles o se pueden recopilar) para la filantropía basada en evidencias. Por lo tanto, el uso responsable de los datos se ha convertido en un principio crucial para que la filantropía sea efectiva e impactante, particularmente porque los datos de alta calidad alimentan y mejoran la toma de decisiones y la medición del impacto. Así, el uso informado de datos programáticos puede apoyar los esfuerzos para maximizar la efectividad de las actividades filantrópicas. Al utilizar datos y feedback para identificar los problemas sociales más apremiantes y las formas de abordarlos, las organizaciones pueden asignar recursos de manera eficiente y estratégica. Además, los datos ayudan a las organizaciones a medir su progreso y éxito, aprender de sus victorias y errores, y tomar decisiones informadas que conducen a un impacto social sostenible. Más allá de esto, las organizaciones filantrópicas deberían considerar formar asociaciones para compartir datos con financiadores y beneficiarios de ideas afines, para desarrollar inteligencia colectiva y usar los datos de manera efectiva para contar historias.

Usar el poder de los datos requiere adoptar un enfoque más basado en evidencias para la filantropía. Implica integrar una recopilación de datos sólida y de buena calidad en el proceso de toma de decisiones de la organización, asegurando que las actividades filantrópicas se apoyen en conocimientos basados en datos. El uso de datos permite a las organizaciones filantrópicas identificar y dirigir sus recursos hacia las áreas de mayor necesidad y centrarse en las estrategias más efectivas para abordar los problemas sociales. Al mismo tiempo, la recopilación de datos puede ser abrumadora en sí misma, e incluso después de un proceso intensivo, puede ser que no haya datos suficientes para proporcionar una comprensión completa de un problema.

Debemos trabajar juntos para priorizar las preguntas clave que se deben responder para garantizar que estemos recopilando datos que sean relevantes, útiles y que sirvan a nuestras partes interesadas. Estas preguntas incluyen:

- 1 ¿A quién sirven los datos?
- 2 ¿Qué tipo de datos estamos recopilando (cualitativos y cuantitativos) y con qué propósito?
- 3 ¿Quién es dueño y quién contribuye con estos datos?
- 4 ¿Son conocimientos y datos que se actualizan en tiempo real?
- 5 ¿Son públicos y fáciles de acceder y compartir?

Estas son preguntas importantes para reflexionar, ya que pueden tener un impacto enorme en las estrategias de datos y la infraestructura que puede ser necesario desarrollar en el futuro.

Si bien la importancia de aprovechar los datos es ampliamente reconocida en teoría, en la práctica el uso de datos de manera efectiva y responsable ha presentado un gran desafío para el sector de la filantropía. Para algunas organizaciones filantrópicas pequeñas y medianas, recopilar datos, analizarlos y usarlos para informar el cambio puede ser un proceso largo y que requiere muchos recursos. Las organizaciones más grandes, por otro lado, pueden tener mayores recursos, pero aún así lidiar con los sistemas heredados o las complejidades de recopilar, administrar y analizar datos adecuados para evaluar sus programas, especialmente cuando se trata de realizar evaluaciones centradas en el impacto durante períodos más largos. Además, la carga de la recopilación de datos puede recaer en los aliados y beneficiarios con un apoyo limitado o tiempo y fondos insuficientes para hacerlo bien. Algunos pueden argumentar también que la dependencia excesiva de los datos conlleva riesgos, particularmente si nos lleva a pasar por alto el importante papel de la intuición, las experiencias vividas y el juicio humano en la filantropía. Las organizaciones deben adoptar enfoques con intervención humana en el proceso, donde los datos se utilizan para aumentar el juicio humano en la toma de decisiones, en lugar de reemplazarlos por completo.

Uno de los principales desafíos del aprovechamiento de datos es la falta de estandarización, consistencia, equivalencia multinacional y calidad cuando se trata de técnicas de recopilación de datos, lo que puede hacer que sea extremadamente difícil comparar y analizar datos de manera efectiva en todas las organizaciones y el sector. Esto se ve agravado por las complejidades de definir y medir el impacto social, o la dificultad de recopilar datos en ciertos contextos geográficos, sociales o culturales. Además, si los datos se digitalizan, la recopilación de datos aumenta la exposición de la organización a los riesgos de protección de datos y ciberseguridad. Como se discutió en el Principio 1, las organizaciones pueden tener datos confidenciales sobre comunidades u organizaciones vulnerables, y las violaciones de datos representarían un riesgo significativo de daños. Estos riesgos pueden crear tensiones con la necesidad de compartir datos con aliados, o para rendición de cuentas y transparencia ante las partes interesadas.

Más allá de usar los datos como un medio para la toma de decisiones basada en evidencias y la medición del impacto, también se puede usar como una posible solución o intervención en sí misma en algunas circunstancias. Por ejemplo,

un proyecto financiado por la Fundación Vodafone y la Fundación William y Flora Hewlett en Ghana trabaja en colaboración con Flowminder y el Servicio de Estadística de Ghana²⁵. Al analizar datos de dispositivos móviles anonimizados y agregados, el programa generó información valiosa para ayudar al gobierno a rastrear epidemias y prevenir brotes generalizados.



25 Vodafone Foundation (2018). [Vodafone Foundation to use mobile data in epidemic prevention](#).

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Establecer qué hizo su organización hasta el momento en términos de reunir datos.
 - Esto involucra procesos de monitoreo y evaluación, conversaciones con las partes interesadas de la comunidad, evaluaciones de impacto e informes posteriores al financiamiento.
- ✓ Adoptar la creación de una estrategia de datos como si fuera un viaje.
 - Definir las aspiraciones de la organización y desarrollar un mapa de ruta realista que considere qué es capaz de hacer ahora con base en sus modelos actuales de recopilación de datos (si los tiene).
- ✓ Identificar áreas prioritarias clave donde los datos puedan tener el mayor impacto y enfocarse en cómo recopilar y almacenar los datos de modo coherente con sus valores, el cambio que busca crear y la reglamentación.
- ✓ Si su fundación carece de capacidad interna para realizar la recopilación de datos, colaborar con organizaciones aliadas o expertos en datos para aprovechar las estructuras de datos existentes.
- ✓ Dialogar con otras organizaciones semejantes del campo de la filantropía y aprender de ellas.
 - Considere incorporarse a un colectivo de datos para compartir datos entre aliados.
- ✓ Evaluar los resultados de manera amplia asegurándose de considerar el impacto en la totalidad del programa en lugar de en intervenciones específicas del proyecto.
- ✓ Contar historias convincentes centradas en el ser humano y crear narrativas de impacto tangibles para expandir el alcance, aumentar la empatía e inspirar el apoyo.
 - Liderar con el ejemplo compartiendo historias positivas que de otra manera podrían no ser conocidas.
- ✓ Comprometerse con el aumento continuo de la transparencia y la rendición de cuentas mediante datos y pruebas.
- ✓ Invertir en la construcción de la capacidad de datos de la organización enseñando al personal a reunir y usar los datos y concientizándolos sobre su papel en estos procesos.
 - Asegurarse de que la recopilación de datos no se convierta en un proceso extractivo o abrumador para los aliados y los beneficiarios.

Para ir más allá:

- ✓ Diseñar y crear intervenciones filantrópicas basadas en análisis de datos.
 - Usar enfoques basados en evidencias para identificar necesidades y brechas específicas del mercado antes de intervenir.
- ✓ Mejorar las metodologías de monitoreo, evaluación y aprendizaje para pasar de las evaluaciones de resultados a las evaluaciones basadas en el impacto.
- ✓ Colaborar en las investigaciones de otras organizaciones afines para desarrollar y optimizar metodologías de monitoreo, evaluación y aprendizaje centradas en los datos.
- ✓ Considerar reunir fondos con otras organizaciones filantrópicas para enfocarse en puntos de datos que puedan crear un impacto colectivo en un área geográfica o temática específica.
 - Compartir estas historias de impacto colectivo dentro de una área geográfica o temática específica.
- ✓ Administrar los datos como un activo valioso invirtiendo en la calidad, la integridad, la responsabilidad y la protección de la información sensible, principalmente cuando se trata de personas vulnerables.
- ✓ Aplicar una perspectiva estratégica que priorice el impacto a largo plazo, más allá de los resultados inmediatos, usando datos para proporcionar visibilidad.
- ✓ Considerar otras formas en las cuales los datos puedan dejar de ser simples habilitadores para la toma de decisiones y la medición y funcionen como factores de intervención o una solución para impulsar el impacto.
- ✓ Considerar invertir en infraestructuras digitales y habilidades que sus beneficiarios, aliados y sus comunidades necesiten para alcanzar la equidad digital de modo que todos los datos puedan estar representados.
- ✓ Invertir en infraestructura digital y de datos y en organizaciones que desarrollen datos.

Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



La recopilación de datos es a menudo un proceso largo, que requiere mucho tiempo y recursos, lo que es desalentador para organizaciones filantrópicas que deben producir informes periódicos para niveles superiores.



La cultura en torno a métodos sólidos de recopilación de datos en la filantropía están mejorando constantemente. Usar ejemplos de buenas prácticas para demostrar a las partes interesadas que la paciencia es clave. Considerar cómo combinar diferentes métodos de recopilación de datos, como encuestas, entrevistas, conjuntos de datos existentes y observaciones.

Organizaciones como TechSoup, 360 Giving, Feedback Labs y DataKind también pueden ayudar a las fundaciones a organizar y aprovechar sus datos.



La recopilación de datos sobre programas puede revelar que una intervención filantrópica de larga duración no tiene tanto impacto como se esperaba, lo que perjudica la reputación y las futuras oportunidades de financiación.



Como se explora en el Principio 2, aceptar el fracaso y los resultados inesperados debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Inevitablemente, habrá momentos en que los datos demuestren que una intervención fue menos efectiva que lo planeado, pero esto sirve como una oportunidad para refinar y mejorar el programa. Reforzar el papel de la filantropía como una tomadora de riesgos y permitir a las organizaciones encarnar ese papel plenamente.



Es poco probable que las organizaciones de bajos recursos tengan experiencia en recopilación de datos o analistas disponibles para proporcionar el apoyo necesario.



Cuando sea posible, las organizaciones pueden contratar personal temporal para apoyar las actividades de recopilación de datos de organizaciones especializadas, utilizar los conjuntos de datos disponibles existentes o inscribirse en una serie de programas de capacitación. Salvo esto, las organizaciones pueden compartir recursos con sus pares del sector para atraer investigadores externos o comunicarse con expertos internos dentro de la red.

Recursos

AVPN (2015). [Big Data at AVPN: Mapping the Social Investment Universe in Asia Using Member Data.](#)

Barr Foundation. [Impact and Learning.](#)

Candid. [Use our data.](#)

Chronicle of Philanthropy (2016). [Listening To Beneficiaries Helps Nonprofits Learn What Doesn't Work.](#)

Connect Humanity. [The Digital Equity Data Dashboard.](#)

East Africa Philanthropy Network. [East Africa Philanthropy Data Portal.](#)

Fund for Shared Insight. [What is Feedback?](#)

Institute of Fundraising (2015). [What's Data Got To Do With It?](#)

Laudes Foundation. [Measurement and Learning Approach.](#)

Philanthropy Circuit (2023). [Best Practices for Data Collection and Management in African Philanthropy Organizations.](#)

REDF. [Measure. Evaluate. Learn. Improve. Repeat.](#)

Twersky y Reichheld (2019). [Why Customer Feedback Tools Are Vital for Nonprofits. Harvard Business Review.](#)

Vodafone Foundation y UNHCR. [Instant Network Schools.](#)

Vodafone Foundation (2022). [How Vodafone Foundation's New m-Mama Apps Use Technology To Provide life-saving Care.](#)

WINGS (2017). [Global Philanthropy Data Charter.](#)

[WINGS Knowledge Hub.](#)

10

MANTENER PRESENTE EL FUTURO DE LA HUMANIDAD E INTEGRAR LA PERSPECTIVA DE LA POLICRISIS



Los expertos ahora están de acuerdo en que el planeta ha entrado en una era de “policrisis”, en la que la sociedad enfrenta múltiples amenazas globales interconectadas, incluida la crisis climática y la extinción masiva de la biodiversidad, la inestabilidad geopolítica y la amenaza nuclear, los riesgos de avances tecnológicos no controlados, como la IA y las biotecnologías, y las preocupaciones frente a futuras pandemias. Arraigada en modelos económicos y de gobernanza insostenibles y desiguales, esta policrisis representa nada menos que una amenaza existencial para la humanidad y la vida en el planeta en general. Existe un grave riesgo de que si las organizaciones filantrópicas no toman en cuenta estos problemas, el sector se encontrará desprevenido y cada vez más incapaz de cumplir su misión a medida que los contextos globales cambian con rapidez.

Este principio, más que requerir que las fundaciones cambien sus enfoques temáticos o misiones, les pide que reconozcan esta situación fundamentalmente nueva para la humanidad, entiendan cómo tales amenazas existenciales ya se manifiestan y podrían manifestarse aún más en el futuro, y aprendan y se ayuden a sí mismas, a sus beneficiarios y aliados. Los financiadores deben reflexionar sobre los impactos no deseados e imprevistos de su trabajo, analizar esas amenazas y megatendencias y adaptarse a sus contextos específicos. Sobre todo, al pensar en el futuro de la humanidad y las próximas generaciones, las organizaciones filantrópicas deben imaginar el tipo de sociedad que nuestras decisiones y acciones contribuyen a construir. Adoptar la policrisis global en el pensamiento organizacional y reconocer esta situación fundamentalmente nueva para la humanidad alimentará, en primer lugar, la urgencia de actuar a través de los otros 9 principios de transformación para aprovechar todas nuestras fortalezas y activos para marcar una diferencia aún mayor.

Integrar una perspectiva de policrisis no significa necesariamente cambiar la misión de una organización. Puede traducirse como un programa cambiante o la creación de nuevas herramientas para abordar grandes problemas como la crisis climática, los riesgos de las sociedades lideradas por la tecnología o la necesidad de reinventar los sistemas económicos desiguales y extractivos que subyacen a la policrisis. Estos problemas existenciales a largo plazo a menudo carecen de fondos y atención a pesar de sus enormes impactos actuales y futuros en todos y cada uno de nosotros. Invertir más recursos en grandes desafíos es, por lo tanto, un enfoque muy necesario y relevante que se puede implementar en varios niveles o en la organización. Por ejemplo, tu organización podría proporcionar apoyo sistémico a temas de influencia política, apoyando a grupos de expertos o aplicando presión pública. Se pueden lograr efectos más inmediatos apoyando a las OSC locales, experimentando con nuevos



modelos económicos regenerativos e inclusivos, o integrando estrategias de mitigación y adaptación al clima.

Un grupo de financiadores, incluidas la Ford Foundation, la Hewlett Foundation, la KR Foundation, la Laudes Foundation, la Marisla Foundation, la Oak Foundation, la MAVA Foundation, la Omidyar Network y la Swiss Philanthropy Foundation, unieron fuerzas en 2018 para crear Partners for a New Economy, un consorcio que replantea nuestra arquitectura económica global y construye modelos económicos regenerativos que ponen a las personas y al planeta en el centro. Sobre la crisis climática, las fundaciones de todo tipo pueden comenzar firmando el Compromiso Internacional de la Filantropía frente al Cambio Climático (o uno de los compromisos nacionales existentes) y comenzar a integrar actividades centradas en el clima en todo su trabajo. La Alianza de Fondos Socioambientales del Sur Global reúne fondos socioambientales independientes y activistas de nueve países y regiones del Sur Global. Esta alianza actúa en la definición de una estrategia de otorgamiento de subvenciones con base local que responda a las prioridades locales y desembolsar recursos sin una entidad legal que opere en el país.

²⁶ La Alianza de Fondos Socioambientales aborda la policrisis integrando un enfoque que se centra en el cambio climático, la biodiversidad y los derechos de las personas.

Otro ejemplo de integración transversal del riesgo existencial incluye fundaciones que ayudan a sus equipos y socios a invertir en su propia infraestructura y conciencia tecnológica. Esto les permite aprovechar las nuevas oportunidades que brinda la tecnología, como una toma de decisiones mejor informada a través de datos o la recaudación de fondos online, al tiempo que están mejor preparadas para enfrentar y anticipar disrupciones como la automatización masiva del trabajo, la desinformación o los riesgos de privacidad.

Aquí existe una oportunidad real para los financiadores filantrópicos, ya que pueden aprovechar sus relaciones con los beneficiarios, los aliados locales y las partes interesadas en general para convertirse en un canal vital para aportar la experiencia, el conocimiento y las ideas de las comunidades que son el primer testigo del impacto de la policrisis emergente. Para las fundaciones, considerar la realidad de la policrisis como parte de su trabajo también implicará movilizar a las partes

interesadas de otros sectores, incluidos la academia, el sector privado, la sociedad civil y el gobierno, para desarrollar una comprensión compartida de los desafíos y explorar la creación conjunta de soluciones que pueden requerir experimentación y riesgo (ver el Principio 2). Las redes de filantropía y las organizaciones de apoyo también tienen un papel clave en articular los esfuerzos del sector para abordar temas tan complejos, y en ayudar a las fundaciones a interpretarlos para que puedan actuar de manera significativa según sus propias capacidades.

Algunos financiadores pueden tener preocupaciones justificadas sobre los riesgos de integrar la perspectiva de la policrisis, especialmente jerarquizando las causas y priorizando unas sobre otras. Aplicar este principio no debe llevarnos a considerar que los nuevos riesgos existenciales, como la crisis climática, son más importantes que los problemas heredados, como la desigualdad y la pobreza. Al reflexionar y actuar sobre los desafíos de largo plazo y los riesgos existenciales, debemos recordar que estos están arraigados e intrínsecamente conectados con un conjunto de problemáticas subyacentes. Por lo tanto, este principio se aplica mejor cuando integra problemas inmediatos con riesgos a largo plazo. Por ejemplo, una fundación con la visión de erradicar la pobreza y la desnutrición puede estar apoyando el desarrollo de sistemas alimentarios locales sostenibles que se adapten y mitiguen los efectos de la crisis climática, al tiempo que generan ingresos y limitan el éxodo rural y la migración masiva.

A las fundaciones también les preocupan los riesgos de imponer sus prioridades o preferencias a las comunidades y los aliados a los que apoyan, quienes pueden no compartir su enfoque o considerar que otros problemas que afectan sus vidas son más apremiantes y urgentes. Además, ciertas intervenciones que requieren alejarse de las prácticas establecidas, las normas culturales o las fuentes de sustento podrían no ser bienvenidas por las comunidades locales.

Para evitar enfoques verticales e incorporar la experiencia que aportan las comunidades, las fundaciones deben trabajar estrechamente y explorar los valores y la agencia con sus aliados locales desde el principio. Por ejemplo, varias sociedades tradicionales e indígenas son ejemplos vivos de relaciones más armoniosas con sus entornos. Al confiar en el conocimiento local, la Fondation de France apoyó comunidades de base en Haití, Filipinas y Nepal en la reconstrucción de casas rurales y edificios comunitarios después de los desastres,

26 Alianza de Fondos Socioambientales del Sur Global.



utilizando materiales y conocimientos locales. Estas propiedades son totalmente resistentes a desastres futuros, se construyeron respetando la cultura, los usos locales y el medio ambiente. Además, eran más asequibles y se construían más rápidamente que una serie de refugios temporales importados por actores de la ayuda internacional.²⁷ Adoptar la perspectiva de la policrisis en el trabajo filantrópico requiere una reflexión interna sobre cómo se cruzan problemas como la crisis climática, la desigualdad y la inestabilidad global, y dónde el apoyo y la intervención filantrópica pueden resultar en el beneficio más tangible para las comunidades locales. Además, debemos tener en cuenta que los modelos sociales integrados y holísticos que abordan, y en algunos casos previenen, la policrisis a menudo se encuentran a nivel de base, dentro de las comunidades. Esto es especialmente cierto al repensar los modelos económicos o las sociedades filantrópicas en crecimiento (ver el Principio 5) porque las prácticas tradicionales de reciprocidad, intercambio y ayuda mutua pueden ser fuentes de inspiración para la sociedad en general.

La policrisis puede verse como el resultado de una pérdida de sabiduría de la humanidad. Arraigada en una relación extractiva con respecto a la naturaleza y entre nosotros, la policrisis se alimenta de un individualismo exacerbado y una búsqueda insaciable de poder. Integrar y abordar la policrisis global en nuestro trabajo no solo es consistente con el ejercicio de la agencia comunitaria, sino que, en realidad, solo se puede lograr aprendiendo a escuchar la sabiduría que atravesó milenios para llegar hasta nosotros: cómo vivir con más armonía y respeto por nuestro entorno, mientras compartimos, en lugar de acumular, y damos, en lugar de extraer.

Prácticas recomendadas para la implementación:

Cómo empezar:

- ✓ Realizar un monitoreo de tendencias para comprender el conocimiento y la experiencia existentes de la organización sobre grandes problemas, evaluar cómo la policrisis afectará su trabajo y el de sus beneficiarios y aliados.
- ✓ Identificar tendencias y desafíos transversales específicos que se alineen o puedan comprometer la misión, los valores, las realidades y afectar a la comunidad.
 - Definir qué desafíos pueden ser amenazas a largo plazo para la propia misión en la que están trabajando y considerar dónde pueden tener el mayor impacto.
- ✓ Conversar con expertos, como comunidades indígenas y personas con experiencia vivida, para ayudar a la organización y a las personas a las que sirve a pensar en estos grandes problemas y cómo pueden afectar su misión y planes.
 - Siempre que sea posible, poner estos recursos de expertos a disposición de los aliados.
- ✓ Informar, educar y preparar a las partes interesadas internas (personal, voluntarios, consejos y otros) sobre estas preocupaciones y las implicaciones para el trabajo.
 - Debatir con esas personas sobre cómo integrar la policrisis.
- ✓ Involucrar a las diversas partes interesadas, incluidas las comunidades, los beneficiarios y apoyados, los aliados, los formuladores de políticas y otros financiadores para comprender cómo pueden estar trabajando y/o padeciendo estos problemas, sus necesidades, perspectivas y posibles mitigaciones.
- ✓ Institucionalizar los resultados reflejando el cambio internamente.

27 Fondation de France (2012). [Les enjeux de la reconstruction des bâtiments](#).



- ✓ Incorporar principios como la previsión, la sostenibilidad, la administración ambiental, la diversidad, la equidad y la inclusión en las operaciones y la cultura (ver el Principio 6).
- ✓ Unirse a redes que puedan proporcionar espacios y oportunidades para aprender del trabajo colectivo en la lucha contra la policrisis.

Para ir más allá:

- ✓ Definir una Teoría del Cambio y una visión/estrategia a largo plazo para abordar la policrisis a través del trabajo de la organización.
- ✓ Invertir en el desarrollo organizacional, tanto internamente como con sus beneficiarios/aliados, en torno a la experiencia, la capacitación en liderazgo, el desarrollo de la organización y la planificación estratégica para abordar la policrisis.
- ✓ Ampliar su compromiso y colaboración: crear coaliciones y redes con otros actores que compartan una visión y objetivos comunes.
- ✓ Aprovechar los recursos más allá de las subvenciones y apoyos, en acciones como incidencia, convocatoria, desarrollo organizacional e investigación.
 - Apoyar los movimientos de base, la incidencia y la concientización, las campañas e incluso los litigios cuando sea relevante.
- ✓ Crear nuevos programas y/o inversiones en áreas previamente no consideradas por su organización o históricamente infrafinanciadas, como las prácticas que restringen el espacio cívico y los controles y equilibrios democráticos locales/globales.
- ✓ Utilizar las políticas públicas y la incidencia para impulsar el cambio sistémico, incluida la promoción de reformas políticas, la educación pública y el cabildeo para cambios legislativos.
- ✓ Buscar, respetar y elevar las soluciones locales a los problemas de la policrisis, como la crisis climática.
 - Interactuar con las comunidades, establecer alianzas con organizaciones locales y proporcionar fondos/recursos que estén alineados con las necesidades y prioridades locales.
 - Firmar el Compromiso Internacional de la Filantropía frente al Cambio Climático²⁸ y sumarse al creciente movimiento global #PhilanthropyForClimate.

28 [Compromiso Internacional de la Filantropía frente al Cambio Climático.](#)



Posibles obstáculos

Soluciones sugeridas



La mayoría de los financiadores filantrópicos carecen de una perspectiva transversal sobre cuestiones sociales como la desigualdad de género, la equidad racial, el cambio climático o la pobreza sistémica. Pueden ver estos problemas como responsabilidad de las organizaciones que trabajan específicamente en esas áreas.



Los públicos internos de la organización, en particular los órganos de gobierno y los consejos a los que les gusta ver resultados y logros regulares, pueden considerar el enfrentamiento de grandes problemas como un posible desvío de la misión para la fundación. En ese caso, es clave comenzar por analizar cómo los problemas de la policrisis afectan directamente a sus beneficiarios y aliados locales, y defender la inclusión de estos desafíos en su trabajo alineando los programas de apoyo con las preocupaciones sistémicas locales.



Los desafíos en cuanto a los recursos, principalmente financieros, llevan a los financiadores a centrarse en temas muy específicos en lugar de ampliar sus competencias para abordar la policrisis.



La financiación no es el único tipo de apoyo que las fundaciones filantrópicas pueden ofrecer a sus aliados y partes interesadas locales. Mediante la adopción de un enfoque interseccional y el mapeo de todos los activos no financieros que tiene su organización (consultar el Principio 8), pueden determinar cómo apoyar los esfuerzos para combatir grandes problemas que no involucren subvenciones o donaciones directas. Buscar asesoría y orientación sobre estos temas de organizaciones con plataformas más grandes que lo estén haciendo de manera efectiva y considerar apoyar sus esfuerzos de creación de movimientos.



La crisis climática es uno de los desafíos globales más apremiantes de nuestro tiempo. Sin embargo, solo una pequeña fracción de la financiación filantrópica mundial se dedica a combatir los efectos del cambio climático (algunas estimaciones llegan al 2%). La mayoría de los financiadores filantrópicos ya dedicados a otros problemas sociales no sienten que puedan desviar recursos en esta etapa.

Combatir el cambio climático puede parecer desalentador, particularmente para la mayoría de las fundaciones que no son expertas en esta área. Sin embargo, a menudo hay pasos más pequeños que se pueden dar internamente. Por ejemplo, examinar el impacto ambiental de su cartera de programas y determinar formas de reducir las actividades inútiles es un buen comienzo (por ejemplo, una organización de ayuda alimentaria puede cambiar los contenedores de entrega de plásticos de un solo uso por materiales biodegradables o reutilizables). Las organizaciones con activos o patrimonios que pueden invertirse deben tratar de comprender mejor cómo sus inversiones podrían ser más positivas para el clima.



Las fundaciones dispuestas a dar un paso en la acción climática pueden firmar los compromisos filantrópicos y unirse al movimiento global en #PhilanthropyforClimate.



Recursos

Revista Alliance (2021). [Número de filantropía para el clima.](#)

Revista Alliance (2021). [A call to philanthropy: let's help build societies that are tech-enabled, not tech-led.](#)

Revista Alliance (2021). [Philanthropy Must Act on 'Code Red for Humanity'.](#)

Ariadne Network y Candid (2022). [Centering equity and justice in climate philanthropy.](#)

Association of Charitable Foundations (ACF) y The Environmental Funders Network (EFN) (2021). [Acting on the Climate Crisis – Why, How and the Role of Philanthropy: A resource pack for funders.](#)

Catalyst 2030. [Local Solutions from the Global South.](#)

Humanize Institute. [Cátedra UNESCO de Alfabetização em Futuros no Museu do Amanhã.](#)

Center for High Impact Philanthropy, University of Pennsylvania. [Choosing Change: How to Assess Grant Proposals for Their Potential to Address Structural Inequality.](#)

[The Centre for the Study of Existential Risk.](#)

Children's Investment Fund Foundation. [One Acre Fund: Equipping Millions of Farmers to Sustainably End Extreme Poverty and Food Insecurity.](#)

Civic Futures (2023). [What funders need to know about civic space in 2023.](#)

CIVICUS (2023). [State of Civil Society Report 2023.](#)

Climateworks Foundation (2021). [Funding trends 2021: Climate change mitigation philanthropy.](#)

Connect Humanity (2022). [Funding to bridge the digital divide: U.S. philanthropic giving to digital equity causes.](#)

Epic Africa (2020). [The Impact of COVID-19 on African Civil Society Organizations.](#)

Fondation de France (2012). [Les enjeux de la reconstruction des bâtiments.](#)

Funders Initiative for Civil Society y Global Greengrants Fund (2021). [Closing Civil Society Space: What Environmental Funders Need to Know.](#)



Funders Initiative for Civil Society (2020). [Rethinking civic space in an age of intersectional crises: a briefing for funders.](#)

The Fourth Sector Group. [Rationale and Strategy.](#)

The Future Society. [Aligning artificial intelligence through better governance.](#)

[Global Energy Alliance for People and Planet.](#)

Latimacto (2022). [Towards a Comprehensive Climate Action and Conservation Strategy: Recommendations and opportunities for Impact Capital.](#)

The Chronicle of Philanthropy (2021). [Philanthropy Needs to Prepare Itself for a World Powered by Artificial Intelligence.](#)

The Omega Network. [“The Global Polycrisis: The rising storm.”](#)

[Partners for a New Economy.](#)

Philea y WINGS (2022). [Implementation Guide- #PhilanthropyForClimate.](#)

Philea (2022). [Climate philanthropy networks: Shaping and supporting the philanthropy ecosystem in the field of climate.](#)

[Philanthropy for Climate.](#)

World Economic Forum (2023). [“We’re on the brink of polycrisis. How worried should we be?”](#)

Capítulo 3:

Actuar de acuerdo con lo que se dice: de la reflexión a la acción

La transformación es un camino desafiante. No es un objetivo final, sino un viaje que requiere coraje para reflexionar sobre nosotros mismos, apertura para ir más allá de la resistencia y un compromiso para cambiar y evolucionar. Sin embargo, es la única forma en que la filantropía puede practicar lo que predica, estar a la altura de sus valores y convertirse en una verdadera fuerza de cambio. La transformación de la filantropía debe comenzar con la transformación de nosotros mismos como profesionales y evolucionar hacia la transformación de nuestras organizaciones y nuestro campo. Al adoptar los principios presentados en este capítulo, los financiadores pueden desempeñar un papel importante en el apoyo a las comunidades y a la sociedad en general para enfrentar los principales desafíos que se nos presentarán en los próximos años y más allá.

Es posible que su organización ya haya comenzado su viaje participando en debates y acciones sobre la agenda de transformación o aplicando algunas de las recomendaciones presentadas en este informe. Una transformación más amplia y profunda requiere que iniciemos conversaciones significativas dentro de la organización, obteniendo el compromiso del consejo y la alta dirección, diseñando una hoja de ruta para la transformación, rastreando el progreso y haciendo cambios a medida que avanzamos.

La transformación es un viaje con diferentes etapas y fases. El primer paso para que muchas personas y organizaciones se comprometan con la transformación de la filantropía es involucrarse en el diálogo y el debate. Esperamos que los 10 principios explorados en profundidad a lo largo del Capítulo 2 ofrezcan un marco valioso para guiar estas conversaciones. Sin embargo, para lograr un cambio real, estas discusiones deben conducir a acciones concretas. Es por eso que, a lo largo del informe, hemos ofrecido muchas sugerencias de pasos prácticos, recursos y ejemplos para proporcionar más apoyo e inspiración que muestre cómo las fundaciones pueden enfrentar desafíos complejos y en evolución sin comprometer su misión o valores centrales.

WINGS se compromete a estar a la altura de las circunstancias, contribuir a la agenda de transformación y apoyar el viaje de las fundaciones y las PSO al proporcionar el espacio, las herramientas, los marcos y las conexiones. Esto incluye exigirnos los mismos estándares y transformarnos para asegurarnos de alcanzar todo el potencial de la filantropía.

Con el fin de fortalecer y conectar los esfuerzos de transformación que se están llevando a cabo en todo el sector en un movimiento, WINGS se compromete en el futuro a las siguientes acciones con los miembros y aliados:

- ✓ Organizar una serie de Charlas de Transformación que reúnan a líderes de opinión y profesionales de la filantropía de fundaciones, organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO) y otros sectores para liderar conversaciones sobre por qué es importante la transformación, qué significa transformarse individual e institucionalmente y cómo debería ser la transformación de la filantropía en un mundo en constante cambio.

- ✓ Elevar las discusiones dando forma a la agenda de transformación, integrarla y conectarla con otras iniciativas y discusiones en el sector y crear espacios para una mayor conversación, como los grupos de trabajo de WINGS y el WINGSForum.
- ✓ Conectar y convocar redes y actores que trabajan en la transformación de la filantropía para vincular diferentes herramientas y prácticas, desarrollar una visión global compartida, amplificar los mensajes comunes y promover la acción conjunta.
- ✓ Recopilar y compartir recursos sobre la agenda de transformación y las historias de transformación que presenten estudios de casos específicos y fomenten la acción aprendiendo de ejemplos de fundaciones y PSO.

A mediano y largo plazo, y como parte de una estrategia de participación más amplia, WINGS trabajará en estrecha colaboración con un grupo de fundaciones que defienden el movimiento de transformación de la filantropía. Nuestro objetivo es apoyarlos en el desarrollo conjunto de campañas para promover la transformación, cuando corresponda, y desarrollar formas de avanzar en este movimiento global. WINGS también explorará el desarrollo de una herramienta de autoevaluación en línea que permita a las fundaciones reflexionar sobre su viaje de transformación según cada principio, brindando sugerencias para abordar sus necesidades y creando una hoja de ruta para sus próximos pasos. Esta herramienta también nos permitirá rastrear los cambios, compartir el progreso en el sector filantrópico y ofrecer recomendaciones para avanzar a través de futuros productos de conocimiento.

En este capítulo final, exploramos otros pasos que las fundaciones y las PSO pueden tomar para emprender su viaje e impulsar el movimiento de transformación de la filantropía.

Súmate al movimiento: pasos que las fundaciones pueden dar como punto de partida

Las fundaciones pueden sumarse al movimiento compartiendo los principios, respaldándolos y practicándolos. Algunas maneras de formar parte del movimiento incluyen:

- ✓ Participar en la agenda de transformación: Involucrarse en las discusiones y debates y usar el marco para iniciar discusiones dentro de su organización, revisar y modelar su estrategia. Reflexionar sobre los principios y participar en discusiones con el equipo, el consejo y los aliados.
- ✓ Contribuir al aprendizaje colectivo continuo: Compartir historias de transformación, recursos y ejemplos que reflejen los 10 principios en acción. Recordar que tanto los éxitos como los fracasos son elementos esenciales del aprendizaje. Facilitar los diálogos de aprendizaje entre pares y las oportunidades para intercambiar buenas prácticas.
- ✓ Proporcionar feedback a WINGS: Agradecemos cualquier comentario sobre los principios y el movimiento de transformación de la filantropía en general. El debate constructivo, el diálogo y la crítica nos ayudarán a mejorar el marco y nos desafiarán a seguir impulsando nuestro pensamiento.
- ✓ Defender los principios: Promover los principios como una agenda colectiva, participar en un diálogo abierto para explorar los desafíos y las oportunidades relacionadas con su implementación. Invitar y apoyar a otras fundaciones, redes, PSO, actores de la sociedad civil y partes interesadas para que participen en las discusiones y utilicen el marco.

Construir el movimiento: el papel de las organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO)

Las PSO trabajan para apoyar y fortalecer la filantropía en todas sus formas y tamaños. A veces denominadas organizaciones de "infraestructura" o "intermedias", existen tres tipos de PSO que cumplen diferentes funciones:

- 1 PSO cuyo trabajo se centra principalmente en la filantropía (por ejemplo, redes, instituciones académicas, asesorías);
- 2 Aquellas que habilitan la filantropía como un subconjunto de su función principal (por ejemplo, bancos, consultorías, estudios de abogados, firmas de marketing y relaciones públicas); y
- 3 Financiadores del ecosistema de apoyo a la filantropía (PSE) (individuos, fundaciones, agencias de desarrollo multilaterales y bilaterales y organizaciones no gubernamentales internacionales).

Como organizaciones que se dedican a fortalecer capacidades, conexiones y credibilidad²⁹ para que la filantropía crezca, las PSO catalizan la transformación dentro de sus ecosistemas. Las PSO desempeñan un papel de catalizadoras al impulsar el cambio, atraer a otros al viaje y crear un efecto dominó en todo el ecosistema.

Las PSO proporcionan un espacio valioso para que diferentes actores del sector filantrópico se reúnan, compartan conocimientos y aprendan de las buenas prácticas de los demás. Como resultado, moldean el discurso sobre la filantropía, amplifican su voz y aceleran el crecimiento del sector. Creemos que las PSO constituyen el corazón del movimiento de transformación, y muchas PSO de todo el mundo se han comprometido con una mayor adopción de las prácticas descritas en nuestros 10 principios. Por nombrar algunas, la Associazione Italiana Fondazioni e Enti Filantropici (Assifero), la asociación nacional de fundaciones que otorgan subvenciones y realizan filantropía institucional privada en Italia, promueve y facilita alianzas con múltiples partes interesadas y acción colectiva, incluida la promoción de políticas y fondos a largo plazo sin restricciones. El Arab Foundations Forum (AFF), una organización fundamental para apoyar el ecosistema filantrópico en Medio Oriente y África del Norte, creó redes entre organizaciones e individuos filantrópicos, organizó programas de desarrollo de capacidades, abogó por la importancia de la filantropía y encargó investigaciones para compartir conocimientos sobre buenas prácticas y tendencias emergentes. AVPN (anteriormente conocida como Asian Venture Philanthropy Network) ha tenido un impacto similar en Asia, particularmente en el avance del campo de la filantropía de riesgo y en alentar a los donantes a aprovechar el conjunto más amplio de activos filantrópicos para generar impacto. Esta organización facilita el intercambio de conocimiento y la colaboración intersectorial entre las partes interesadas, y desarrolla la capacidad de los inversores de impacto en la región. La Philanthropy Europe Association (Philea), una red de organizaciones filantrópicas y de infraestructura a nivel nacional de más de 30 países de Europa, defiende el movimiento #PhilanthropyForClimate en Europa.

29 WINGS (2017). Using the 4Cs: Evaluating Professional Support to Philanthropy.

Como parte de este movimiento global, su trabajo alienta a las fundaciones a participar en la acción climática, independientemente de su misión o ubicación geográfica, a través de compromisos nacionales o internacionales. Además, PSO como Human Rights Funders Network³⁰, Catalyst 2030³¹ y EDGE Funders Alliance³² están elaborando la agenda de transformación a través de principios que desarrollaron para transformar el paradigma de financiamiento e invitar a otros a adoptar estas prácticas. WINGS convocará a diferentes organizaciones y redes para aprovechar este impulso y la energía creciente para trabajar hacia una dirección colectiva y común, y conectarla con un marco global sobre la transformación de la filantropía.

Las PSO deben usar su posición única para influir en el campo en sus contextos nacionales, temáticos o regionales y construir un movimiento de transformación utilizando algunos de los siguientes pasos:

- 1 Mantenerse conectados con WINGS: Las PSO pueden fortalecer el movimiento global mediante la construcción de narrativas conjuntas y proporcionando información de sus contextos al compartir sus experiencias y ofrecer feedback sobre el marco y los principios de transformación. Somos conscientes del trabajo de transformación actualmente en curso en diferentes contextos y regiones, y vemos esto como una oportunidad para conectar diferentes iniciativas para asegurarnos de que están alimentando y dando forma a una agenda global.
- 2 Servir como plataforma para el aprendizaje y el intercambio colectivos: Las PSO deben usar sus plataformas para introducir los 10 principios de la PTI, elaborar la agenda de transformación a través de un intercambio continuo de ideas, recursos y experiencias y compartir historias de cómo trabajan con sus miembros para promover la transformación. Pueden ofrecer oportunidades para el aprendizaje entre pares para explorar nuevos enfoques y buenas prácticas, y abordar desafíos compartidos.
- 3 Defender los principios de la PTI: Las PSO pueden explorar su viaje de transformación utilizando los principios como marco. Pueden convertirse en promotores nacionales o regionales del movimiento de transformación creando conciencia, compartiendo información, promoviendo acciones y construyendo alianzas para expandir el alcance y la influencia del movimiento PTI.

WINGS continuará trabajando en estrecha colaboración con las PSO para explorar su papel en la construcción del movimiento de transformación de la filantropía con más investigación y apoyará todos los esfuerzos para liderar la agenda de transformación.

30 [HRFN. Human Rights Grantmaking Principles.](#)

31 [Catalyst 2030. Shifting Funding Practices.](#)

32 [EDGE Funders \(2017\). Reorganizing Philanthropy for Systemic Change.](#)

Conclusión

Lo que sigue:
transformar
la filantropía
colectivamente

El futuro promete nuevas oportunidades para que la filantropía haga las cosas de manera diferente, evite los errores del pasado y se convierta en una fuerza incuestionable para el bien en nuestra sociedad. Las fundaciones y las PSO tienen un papel clave que desempeñar para garantizar que aprovechemos estas oportunidades. Este informe, y la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía, ofrecen una guía para avanzar en esta dirección.

Sin duda, el camino a seguir estará marcado por desafíos, muchos de los cuales requieren atención y acción inmediatas. El mundo de hoy se enfrenta a preocupaciones complejas e interrelacionadas (ver el Principio 9), como la crisis climática, las violaciones de los derechos humanos y la injusticia social generalizada, que probablemente se volverán más pronunciadas en los próximos años. Ninguno de estos problemas es aislado o superficial, sino que están profundamente arraigados en las desigualdades y fallas sistémicas que afectan el bienestar de millones de personas. Abordar esta realidad debería desafiar a la filantropía a examinar su propia existencia y cuestionar cualquier suposición, sesgo y limitación que pueda influir en sus decisiones o acciones. También debe motivar a quienes trabajan en filantropía a reflexionar sobre la efectividad y la sostenibilidad de los enfoques y estrategias actuales.

Cualquier solución a los desafíos que enfrentamos implicará, por necesidad, un cambio sistémico en la forma en que los actores filantrópicos abordan su trabajo. Debe haber un compromiso mucho más fuerte con la equidad, la justicia y la colaboración en la filantropía, uno que requiera que los actores filantrópicos reconozcan y aborden las causas de los problemas sociales, no solo sus síntomas o consecuencias. Los actores del sector filantrópico, incluidos los financiadores, las PSO y las partes interesadas locales, también deben aprovechar sus activos colectivos, su influencia y su creatividad para impulsar el cambio en múltiples niveles y escalas, y trabajar con otras partes interesadas que compartan su visión y valores.

Este informe representa la sabiduría colectiva, las prácticas y los ejemplos de transformación que ya existen en nuestro sector. Eleva las discusiones y los esfuerzos existentes al ofrecer un marco global para la transformación de la filantropía y llama a la acción. Esperamos que los 10 principios compartidos en el Capítulo 2 inspiren nuevas conversaciones sobre la agenda de transformación y sean ampliamente adoptados por las fundaciones y las PSO para defender cambios históricos en el sector filantrópico. Al respaldar y adoptar cualquiera de los principios de la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía (PTI) discutidos a lo largo de este informe, las fundaciones y las PSO darán un paso importante hacia la mejora de su propio impacto a largo plazo, al tiempo que contribuirán a un cambio más amplio de los sistemas en todo el sector. Es posible que algunas fundaciones ya estén viviendo ciertos principios, mientras que otras solo están comenzando a pensar en cómo estas recomendaciones se aplican a su trabajo. Sea cual sea la etapa en la que se encuentre su organización, nunca es demasiado tarde para comenzar y alentar a sus compañeros a unirse al viaje con usted.

WINGS se compromete a continuar trabajando con fundaciones y PSO para construir el movimiento PTI. Tomaremos medidas adicionales para abordar las limitaciones del informe, ofreciendo recursos y casos en la plataforma en línea de transformación de la filantropía, que contará con la amplia gama de información y diversidad de ejemplos que existen en nuestro sector. Nuestro objetivo es revisar el alcance de los principios de acuerdo con el feedback recibido de nuestros aliados y ampliar el público al que atiende este marco. WINGS comprende que, a pesar de todos los esfuerzos, los principios presentados en el informe pueden ser limitados para ofrecer un lenguaje inclusivo y un alcance integral en diferentes contextos debido a las diferentes connotaciones y prácticas mencionadas. Priorizaremos el desarrollo de ciclos de feedback de los miembros, los actores de la filantropía y el sector de la sociedad civil para reflexionar sobre el lenguaje utilizado, las ideas y las acciones presentadas en el informe y avanzar en las discusiones sobre los principios alineados con estas contribuciones.

¡Invitamos a todos los actores filantrópicos a compartir sus comentarios, unirse a la discusión y formar parte del movimiento para la transformación de la filantropía!

Agradecimientos

WINGS desea agradecer a todas las personas que ayudaron a desarrollar este informe, entre ellas:

- Tiziano Blasi, WINGS
- Lauren Bradford, consultora de investigación
- Sofía Arroyo, EDGE Funders Alliance (México, Global)
- Benjamin Belleguy, WINGS
- Jeroo Billimoria, Catalyst 2030
- Maria Chertok, CAF Rusia (Rusia)
- Andrew Chunilall, Community Foundations Canada (Canadá)
- Asha Curran, GivingTuesday (EE. UU., Global)
- Cesar Del Valle, Candid (EE. UU.)
- Rachel Flynn, Skoll Foundation (EE. UU.)
- Nadya Hernández, ALAS
- Jessica Horn, Ford Foundation (Kenia, África Oriental)
- Tania Nadia Kossberg, Centre for Strategic Philanthropy (Reino Unido)
- Micah David McElroy, Stanford Center on Philanthropy (EE. UU.)
- Sameera Mehra, WINGS
- Rodrigo Pipponzi, Instituto MOL (Brasil)
- Alina Porumb, Association for the Practice of Transformation (Rumanía, Europa)
- Noura Selim, Sawiris Foundation for Social Development (Egipto, Mena)
- Zubair Sayed, WINGS
- Vidya Shah, EdelGive Foundation (India)
- Chandrika Sahai, Philanthropy for Social Justice and Peace (Reino Unido, Global)
- Jaff Shen, Leping Social Entrepreneur Foundation (China)
- Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University (India)
- Chris Worman, Connect Humanity (Global)
- Clare Woodcraft, Cambridge Judge Business School (Reino Unido)

Nos gustaría agradecer a nuestros [grupos de trabajo](#), el Grupo de trabajo de Investigadores, Académicos y Entusiastas de los Datos; el Grupo de trabajo de Lift Up Philanthropy; el Grupo de trabajo de América Latina y el Caribe; el Grupo de trabajo de Cultura de la Donación; y el Grupo de trabajo por el Entorno Habilitante por sus contribuciones a la investigación. También nos gustaría agradecer a la comunidad de WINGS en general por sus invaluables contribuciones al desarrollo de la Iniciativa para la Transformación de la Filantropía.

Financiadores de WINGS



Candid.



Laudes —
— Foundation



BILL & MELINDA
GATES foundation



Dalberg





W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY