

HACIA EL FORTALECIMIENTO DE

LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL

EN AMÉRICA LATINA

Argentina_

GABRIEL BERGER

Chile_

MAGDALENA ANINAT

Colombia_

JAIME MATUTE

MARÍA CAROLINA SUÁREZ

MARÍA ALEJANDRA RONDEROS

México_

MARIAN OLVERA ORTEGA

EMANUEL JOHANSEN CAMPOS

Perú_

MATTHEW D. BIRD

VICENTE M. LEÓN

Investigador independiente_

RODRIGO VILLAR



FONDO
EDITORIAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Equipos de investigación

ARGENTINA

- ✦ **Gabriel Berger**
Director del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, profesor e investigador de la Escuela de Negocios.

CHILE

- ✦ **Magdalena Aninat**
Directora del Centro de Filantropía e Investigaciones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI) y Constanza Meneses, encargada de Contenidos CEFIS UAI.

COLOMBIA

- ✦ **Jaime Matute**
Director ejecutivo de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE).
- ✦ **María Carolina Suárez**
Ex directora ejecutiva de la AFE.
- ✦ **María Alejandra Ronderos**
Coordinadora de Membresía de la AFE.

MÉXICO

- ✦ **Marian Olvera Ortega**
Directora de Alternativas y Capacidades, A. C. (Alternativas).
- ✦ **Emanuel Johansen Campos**
Coordinador de Inversión Social de Alternativas.

PERÚ

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

- ✦ **Matthew D. Bird**
Ph. D., profesor e investigador.
- ✦ **Vicente M. León**
Vicedecano de la Facultad de Economía y Finanzas, profesor e investigador.

Asistentes de investigación

- ✦ **Jorge Zavala.**
- ✦ **María Lucía Berrospi.**
- ✦ **Frida Infante.**

Investigador independiente

- ✦ **Rodrigo Villar.**



HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL

EN AMÉRICA LATINA

Argentina_

GABRIEL BERGER

Chile_

MAGDALENA ANINAT

Colombia_

JAIME MATUTE

MARÍA CAROLINA SUÁREZ

MARÍA ALEJANDRA RONDEROS

México_

MARIAN OLVERA ORTEGA

EMANUEL JOHANSEN CAMPOS

Perú_

MATTHEW D. BIRD

VICENTE M. LEÓN

Investigador independiente_

RODRIGO VILLAR



FONDO
EDITORIAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Prefacio

HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL

EN AMÉRICA LATINA

« América Latina es una región profundamente filantrópica. Desde la frontera entre Estados Unidos y México, pasando por las serranías andinas, y llegando hasta Porto Alegre en Brasil, existen tradiciones fuertemente arraigadas de asociación voluntaria dedicadas al bien público y a la solidaridad con los menos afortunados¹ ».

Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero

1. Sanborn y Portocarrero (2006).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

En 2006, una de las primeras publicaciones que aportó una revisión regional sobre la filantropía en América Latina constataba la riqueza de la tradición de la región. En *Filantropía y cambio social en América Latina* (2008), publicación nacida de una iniciativa de la Universidad de Harvard, los editores resaltaban que, desde el principio de la década de 1990 en adelante, era posible verificar un notable incremento en el número de instituciones orientadas al desarrollo del ecosistema desde una perspectiva distinta a la tradicional. Desde entonces, se podía distinguir una búsqueda hacia marcar distancias con respecto a la caridad tradicional para contribuir a la solución de los persistentes problemas sociales de la región (Sanborn & Portocarrero, 2008).

Después de esa publicación, otras iniciativas estudiaron las tendencias y los desafíos de la inversión social privada en la región². De este modo, varias publicaciones han evidenciado que recientemente se ha acelerado el crecimiento del sector, así como la variedad de expresiones que adopta, propia de la diversidad de países que integran la región. Estas investigaciones dejan en claro que es necesario robustecer la práctica filantrópica, en especial en ámbitos de transparencia, evaluación y colaboración.

«
El desarrollo que
tú percibes en el
desarrollo de la
infraestructura, de las
tiendas, las marcas,
ha sido tan fuerte en
términos visuales que
hemos perdido de vista
a la pobreza. O sea, hay
grandes avances, pero
hay todavía grandes
“debes” ».

Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina contribuye al esfuerzo por entender el crecimiento del sector filantrópico en la región y a fortalecer su práctica basada en la investigación desde tres elementos que enmarcan el valor de esta publicación.

En primer lugar, este libro se enfoca en un ámbito particular del sector: la filantropía institucional, fenómeno creciente en el mundo y en América Latina y de gran importancia por la capacidad propia que tiene de cumplir un papel en el desarrollo de la sociedad. El término «filantropía institucional» se refiere a los aportes privados orientados a fines públicos canalizados a través de entidades filantrópicas. Estas entidades son un subsector del amplio mundo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Las entidades filantrópicas tienen diferentes denominaciones jurídicas en los países de la región (fundaciones, asociaciones, corporaciones, institutos, instituciones de asistencia privada, etc.) y en algunos son conocidas como el «sector fundacional» o «fundaciones», a pesar de que no todas se hayan constituido jurídicamente como fundaciones³. Si bien se asimilan a las OSC en tanto que tienen una misión social definida, un sistema de gobierno propio y una estructura de operación, se diferencian de ellas en la medida en que las instituciones filantrópicas tienen una fuente permanente de ingresos, mientras que las demás OSC necesitan buscar continuamente recursos para sus programas. Esta particularidad permite a las entidades filantrópicas tener un «capital paciente» que no está supeditado a ciclos políticos, como en el caso de los Gobiernos, ni a las

-
2. Monteiro, H., Kisil, M. y Woods, M. (2011). *Tendencias de la inversión social privada latinoamericana*, una iniciativa del Instituto para o Desenvolvimento de Investimento Social de Brasil (IDIS) con artículos de expertos de la región. Véase también Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social en América Latina hoy*, una iniciativa conjunta de cuatro asociaciones de fundaciones de América Latina e instituciones internacionales para analizar las tendencias y los retos de la filantropía y la inversión social privada institucional en la región.
 3. Dada la diversidad de denominaciones, en este libro se utilizan los términos «entidades filantrópicas» o «fundaciones filantrópicas» para referirse a las organizaciones involucradas en la filantropía institucional.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

fuerzas del mercado, como en el caso de las empresas. Este «capital paciente» también facilita a las organizaciones filantrópicas trabajar con una visión a largo plazo, asumir riesgos, desarrollar modelos innovadores, ser articuladoras de cambios sistémicos e invertir en diversas causas para la sociedad. En suma, tienen el potencial de ser catalizadoras, dinamizadoras y constructoras de modelos, tres valores que John Coatsworth (2008) asigna como específicos al fenómeno de la filantropía para impulsar el cambio social.

Una segunda particularidad de esta publicación radica en su origen, ya que surge a partir de una iniciativa de análisis global: el Global Philanthropy Report (GPR). Este, coordinado por el Hauser Institute for Civil Society de la Kennedy School de la Harvard University, contó con la participación de 23 países, 6 de ellos de América Latina. El GPR evidenció que la filantropía institucional en América Latina muestra índices relevantes de crecimiento, pues un 50% de sus instituciones fueron creadas en este siglo, un ritmo más acelerado que el de Europa y los Estados Unidos. Asimismo, descubrió tendencias comunes de la región con el resto del mundo, por ejemplo, la prioridad que asigna la filantropía institucional a invertir en educación; y también facilitó comprender particularidades propias de la región que no comparten otras áreas del mundo, por ejemplo, la presencia mayoritaria de fundaciones empresariales (Johnson, 2018).

El análisis que presentamos surgió como una iniciativa entre los países hispanohablantes de la región que participaron en el GPR y está basado en la información recolectada por los colaboradores de cada país en el marco de la iniciativa internacional⁴. De este modo, este libro es el primer estudio sobre filantropía institucional de América Latina construido sobre una rigurosa base de datos comparables de 353 organizaciones filantrópicas en la región, cimentada en una definición compartida de la filantropía institucional, la misma acotación del universo que constituye su objeto de estudio y el mismo sistema de recopilación de información, con base en un cuestionario común aplicado en cada país. Esta comparabilidad permitió un análisis robusto sobre cómo operan las entidades filantrópicas y contribuye a la identificación de patrones y diferencias entre países y tipos de organizaciones filantrópicas.

El tercer elemento diferenciador de este libro es su equipo de investigación basado en cinco países de la región y con la singular capacidad de combinar la perspectiva académica con la realidad de la práctica del sector. De esta manera, esta investigación rescata una de las debilidades del conocimiento que emerge de la academia –su distancia de los desafíos de la realidad– y mitiga la falta de capacidad interna del sector en términos de generar análisis sobre sus soluciones y desafíos.

Los investigadores que participaron en esta publicación provienen de instituciones universitarias, como son los equipos de la Universidad del Pacífico del Perú (liderado por Vicente León y Matthew Bird), del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile (liderado por Magdalena Aninat) y del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés de Argentina (dirigido por Gabriel Berger), así como de instituciones orientadas al trabajo directo con el sector, como la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE, liderada por Jaime Matute y anteriormente por María Carolina Suárez) y Alternativas y Capacidades de México (liderada por Marian Olvera). El trabajo conjunto, complementado con la participación del investigador Rodrigo Villar, permitió crear una publicación que aporta tanto al análisis conceptual como a la identificación de tendencias, desafíos y prácticas relevantes del sector fundacional.

Trabajamos en esta investigación durante tres años (2016-2019). Cuatro encuentros presenciales (Lima, 2016 y 2018; Colombia, 2017; y México, 2018) y la iteración continua de los autores, los equipos de investigación y el comité editorial dieron forma a una publicación que entrega un análisis que permite comprender la realidad de la filantropía institucional en la región y nos encamina hacia su fortalecimiento.

4. Los reportes nacionales son: Berger, G. y Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*; Aninat, M. y Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*; Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*; Alternativas y Capacidades. (2019). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*; León, V. y Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

UN CAMINO

Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina traza un camino basado en el conocimiento del sector. Entendemos que el conocimiento profundo, basado en datos y evidencia, es condición necesaria para proponer vías para el desarrollo del sector. Este libro analiza la filantropía institucional de la región desde distintas perspectivas, con énfasis en las variables operativas de las entidades filantrópicas. Así, mientras el reporte global del GPR dio un mayor énfasis al tamaño del sector y a la cantidad de recursos que moviliza, en esta publicación regional destacamos el análisis de la forma de operación de las entidades filantrópicas: su gobernanza, sus modalidades de operación, la orientación de la inversión social, las formas de colaboración, el uso de la evaluación, y los mecanismos de transparencia.

El primer capítulo es un análisis de las tendencias y las diferencias que existen en el sector filantrópico de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. Desarrollado por Rodrigo Villar, da cuenta del proceso de aceleración en la creación de entidades filantrópicas en la región desde el año 2000 y profundiza en las características de la filantropía regional: el predominio de las fundaciones empresariales, el alto grado de formalidad en la gobernanza de las fundaciones, la combinación de programas propios con donaciones como forma predominante de operación, la importancia de la

«*Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* traza un camino basado en el conocimiento del sector. Entendemos que el conocimiento profundo, basado en datos y evidencia, es condición necesaria para proponer vías para el desarrollo del sector. Este libro analiza la filantropía institucional de la región desde distintas perspectivas, con énfasis en las variables operativas de las entidades filantrópicas».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

colaboración entre fundaciones y el Gobierno, y el avance y los desafíos pendientes en la incorporación de prácticas de evaluación y en la rendición de cuentas.

Junto a estas características del sector, el primer capítulo recoge casos de fundaciones en la región, que el equipo de investigadores de cada país identificó y sistematizó con prácticas ejemplares que señalan caminos para quienes buscan perfeccionar sus prácticas institucionales. Así, da cuenta de la realidad tanto de fundaciones familiares, como de buenas prácticas de fundaciones empresariales y del aporte que constituyen las fundaciones comunitarias principalmente en México, donde han tenido un desarrollo relevante.

En el segundo capítulo, la misma base de datos sirve como marco para generar una herramienta que contribuye al diagnóstico, monitoreo y fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina. Se trata de una tarea relevante, dado que se trata de un sector joven, en crecimiento y con el desafío de canalizar una mayor cantidad de recursos y profundizar su capacidad de colaboración para realmente aportar a los cambios sociales que el entorno requiere. El equipo del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico integró los

datos con los aprendizajes de la literatura del sector y la visión de las instituciones de cada país para determinar los ejes que determinan la capacidad organizacional de la filantropía institucional, y propone una herramienta que permite medir la capacidad organizacional de la filantropía institucional analizando cuatro ejes: gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa. Su aplicación a los datos sobre el sector permite comprender las fortalezas, debilidades y oportunidades que tiene la filantropía institucional en la región analizando diferencias por país y tipo de fundación.

El libro se completa con un llamado a la acción hacia el sector, en el que Magdalena Aninat y Vicente León plantean una agenda orientada a fortalecer la filantropía institucional en la región. Si bien reconocen que son muchos los factores que determinan que un ecosistema propicie el desarrollo filantrópico, los autores identifican una hoja de ruta que permite alcanzar ese horizonte; destacan la necesidad de desarrollar conciencia, entre los actores en el ecosistema filantrópico, de que la excelencia es autoimpuesta; resaltan el valor de profundizar el conocimiento sobre el sector; y enfatizan que la intención de generar cambios no es suficiente para legitimarlo. De este modo, a partir del análisis

de los capítulos anteriores, motivan una reflexión orientada a la acción desde los propios actores que constituyen el sector.

Tal como señala el GPR, «existe una convicción creciente sobre que la filantropía tiene un importante papel que cumplir para enfrentar los desafíos económicos y sociales». *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* permite a los lectores, investigadores y líderes de iniciativas filantrópicas comprender el crecimiento de este sector y avanzar en el camino para fortalecer su relevancia.

Comité editorial

Alternativas y Capacidades

Magdalena Aninat

Gabriel Berger

Matthew Bird

Vicente León

Jaime Matute

Rodrigo Villar

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Referencias

- ✦ Alternativas y Capacidades. (2019). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*. México: Alternativas y Capacidades, A. C.
- ✦ Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Viña del Mar: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Cefis), Universidad Adolfo Ibáñez.
- ✦ Berger, G., & Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés.
- ✦ Coatsworth, J. H. (2008). Movilizando tiempo y dinero: la filantropía y el déficit social en América Latina. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 7-11). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- ✦ Johnson, P. D. (2018). *Global philanthropy report. Perspectives on the global foundation sector*. Cambridge, MA: The Hauser Center for Civil Society Harvard Kennedy School.
- ✦ León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).
- ✦ Monteiro, H., Kisil, M., & Woods, M. (2011). *Tendencias de la inversión social privada latinoamericana*. Pinheiros, Brasil: Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social (IDIS).
- ✦ Sanborn, C., & Portocarrero, F. (Eds.) (2006). *Philanthropy and social change in Latin America*. Cambridge, MA: The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University.
- ✦ Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008). Introducción. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 17-22). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- ✦ Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social en América Latina hoy*. Argentina, Brasil, Colombia, México: Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDPE); Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE); Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE); Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi); Worldwide Initiatives for Grantmaking Support (Wings).
- ✦ Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE).

Contenido

Capítulo 111

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

	Introducción	12
I	METODOLOGÍA: un estudio comparativo analizado de manera colaborativa	14
II	FILANTROPÍA INSTITUCIONAL: crece con el nuevo siglo	19
III	GOBERNANZA: formal y estable, pero con más participación de externos requerida	31
IV	RECURSOS FINANCIEROS: las empresas, la principal fuente de ingresos	41
V	INVERSIÓN SOCIAL: educación, la preocupación dominante	54
VI	OPERACIÓN: predominan las fundaciones mixtas	68
VII	COLABORACIÓN: una práctica extendida	77
VIII	EVALUACIÓN: prevalece el uso interno de la información	85
IX	TRANSPARENCIA: eje de la legitimidad y la confianza	94
X	LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS: un modelo por promover en la región	108
	CONCLUSIONES: las tendencias regionales en la filantropía institucional	121
	REFERENCIAS	132
	ANEXOS	134

RODRIGO VILLAR

Capítulo 2145

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

I	DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN	146
II	¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?	149
III	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL	157
IV	DASHBOARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA	176
V	VALIDACIÓN	181
VI	CONCILIACIÓN	190
VII	APLICACIÓN: capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina	196
	CONCLUSIONES	214
	REFERENCIAS	221
	ANEXOS	226

MATTHEW D. BIRD
VICENTE M. LEÓN
JORGE ZAVALA

CON LA COLABORACIÓN DE
MARÍA LUCÍA BERROSPI
FRIDA INFANTE

Capítulo 3229

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

I	EL CONOCIMIENTO SOBRE EL SECTOR ES FUNDAMENTAL	230
II	ORIENTACIÓN A BUSCAR LA EXCELENCIA	233
III	LA FILANTROPÍA REQUIERE DE LEGITIMIDAD	234
	REFERENCIAS	236

MAGDALENA ANINAT
VICENTE M. LEÓN

Capítulo 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

INTRODUCCIÓN

p. 12

I

METODOLOGÍA:

un estudio comparativo
analizado de manera
colaborativa

p. 14

II

**FILANTROPÍA
INSTITUCIONAL:**

crece con el nuevo
siglo

p. 19

III

GOBERNANZA:

formal y estable, pero
con más participación
de externos requerida

p. 31

IV

**RECURSOS
FINANCIEROS:**

las empresas, la principal
fuente de ingresos

p. 41

V

INVERSIÓN SOCIAL:

educación, la
preocupación
dominante

p. 54

VI

OPERACIÓN:

predominan las
fundaciones mixtas

p. 68

VII

COLABORACIÓN:

una práctica común

p. 77

VIII

EVALUACIÓN:

prevalece el uso
interno de la
información

p. 85

IX

TRANSPARENCIA:

eje de la legitimidad
y la confianza

p. 94

X

**LAS FUNDACIONES
COMUNITARIAS
MEXICANAS:**

un modelo por promover
en la región

p. 108

CONCLUSIONES:

Las tendencias regionales
en la filantropía institucional

p. 121

REFERENCIAS

p. 132

ANEXOS

p. 134

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

INTRODUCCIÓN

- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Introducción

« El término “filantropía institucional” se refiere a los aportes privados orientados a fines públicos y canalizados a través de entidades filantrópicas ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

INTRODUCCIÓN

- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La filantropía institucional es un fenómeno creciente en América Latina y de gran importancia para su desarrollo por las causas sociales, ambientales y culturales que apoya. El término «filantropía institucional» se refiere a los aportes privados orientados a fines públicos y canalizados a través de entidades filantrópicas. Estas constituyen un subsector del amplio mundo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Además, cuentan con un sistema de gobierno propio y una estructura de operación, pero se diferencian en que tienen una fuente estable y permanente de ingresos, mientras que las demás OSC necesitan buscar continuamente recursos para sus programas. Esta particularidad permite a las entidades filantrópicas contar con un dinero paciente que no está supeditado a ciclos políticos, como en el caso de los Gobiernos, ni a las fuerzas del mercado, como en el caso de las empresas, lo cual les ofrece el potencial de trabajar con visiones de largo plazo, asumir riesgos, desarrollar modelos innovadores e invertir en cambios sistémicos y en diversas causas relevantes para las sociedades.

Este documento, como comentamos en el prefacio, es el primer estudio comparado sobre la filantropía institucional en América Latina, realizado con información generada a partir del cuestionario utilizado en la iniciativa internacional Global Philanthropy Report (GPR). Previamente a este estudio se habían realizado algunos trabajos sobre la filantropía institucional a nivel regional, pero todos

estuvieron limitados a la información nacional existente en el momento. Una primera iniciativa de carácter regional fue el trabajo *Filantropía y cambio social en América Latina* (Sanborn & Portocarrero, 2006), realizado bajo los auspicios del Programa sobre Filantropía, Sociedad Civil y Cambio Social en las Américas (Pasca, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Harvard. Este libro contiene un conjunto de artículos de expertos de la región sobre las principales tradiciones históricas y tendencias de la filantropía (Sanborn & Portocarrero, 2006). Una segunda publicación con perspectiva regional la realizó el Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social de Brasil (IDIS) en 2011: *Tendencias de la inversión social privada en Latinoamérica*. Este libro contiene varios artículos de expertos internacionales y de la región, así como una memoria del taller facilitado por IDIS, en el que participaron 54 líderes para reflexionar sobre las oportunidades y los desafíos de la inversión social en América Latina (Monteiro, Kisil, & Woods, 2011).

Un trabajo comparativo más reciente fue el resultado de la iniciativa conjunta de cuatro asociaciones de fundaciones de América Latina: el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDPE), el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE), la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE) y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Con el apoyo de la Fundación Avina, Avina Americas, el Banco Interamericano

de Desarrollo (BID) y Worldwide Initiatives for Grantmaking Support (Wings), estas cuatro organizaciones realizaron un análisis sobre las tendencias y los retos de la filantropía y la inversión social privada institucional en la región, e identificaron oportunidades para mejorar el impacto. De esta iniciativa se publicó el libro *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social en América Latina hoy* (Villar, 2015), el cual compara la información producida por las asociaciones de fundaciones de los diferentes países y la de estudios nacionales sobre filantropía institucional.

La diferencia entre la investigación que presentamos y las publicaciones comentadas radica en que por primera vez se cuenta con la información necesaria para hacer un análisis comparativo y cuantitativo, ya que los datos utilizados son las respuestas a un mismo cuestionario, aplicado en los diferentes países sobre un mismo conjunto de entidades, con una definición compartida de la filantropía institucional. Esta comparabilidad permite un abordaje más robusto sobre cómo operan las entidades filantrópicas y contribuye a la identificación de patrones y diferencias entre países y tipos de entidades. En relación con el reporte global del GPR, que puso un mayor énfasis en el tamaño del sector y la cantidad de recursos, aquí destacamos la forma de operación de las entidades: gobernanza, modalidades de operación, orientación de la inversión social, formas de colaboración, uso de la evaluación y mecanismos de transparencia.

CAPÍTULO 1

FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA.
¡ASÍ VAMOS!

« Un estudio comparativo requiere una definición operacional del objeto de estudio y un instrumento compartido de recolección de información. La definición y el instrumento compartido para este estudio de la filantropía institucional de América Latina se derivan de los generados para el Global Philanthropy Report (GPR) ».

I Metodología:

UN ESTUDIO
COMPARATIVO
ANALIZADO
DE MANERA
COLABORATIVA

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I METODOLOGÍA

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

1.1
LA DEFINICIÓN OPERACIONAL

En esta publicación, utilizamos la siguiente definición de
filantropía institucional:

Filantropía canalizada a través de fundaciones
filantrópicas legalmente constituidas, que cuentan con
una fuente de financiamiento estable o permanente,
donde el 50% o más de sus recursos provienen de una
fuente privada, que poseen un directorio propio u otro
organismo de máxima dirección equivalente, que no
tienen accionistas y que dedican su labor a distribuir sus
recursos financieros hacia fines sociales, educativos,
culturales, medioambientales u otros ámbitos de
beneficio público.



LOS ELEMENTOS CLAVES DE ESTA DEFINICIÓN Y QUE SE CONSIDERAN EN ESTE ESTUDIO SON LOS SIGUIENTES:

ORIENTACIÓN PÚBLICA.

Se centra en fundaciones
filantrópicas con actividades
orientadas a fines públicos, ya sean
sociales, ambientales, educativos o
culturales.

INSTITUCIONALIDAD.

Se concentra en la filantropía institucional
y no en la individual. A pesar de la
importancia de la filantropía de individuos
de alto y bajo patrimonio, aquí se asume
que la filantropía canalizada a través de
entidades filantrópicas es un fenómeno
distinto al de la filantropía individual
y suficientemente importante para
analizarlo por separado.

RECURSOS ESTABLES.

Se orienta a fundaciones filantrópicas
con recursos estables o permanentes
de una fuente privada (familias,
individuos o empresas) y a aquellas
entidades donde el 50% o más de los
recursos proviene de una sola fuente
privada.

GOBIERNO AUTÓNOMO.

Se enfoca en las entidades que
tienen un gobierno autónomo,
expresado a través de un
directorio propio u otro organismo
equivalente de máxima dirección.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I METODOLOGÍA

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

1.2
EL CUESTIONARIO
COMPARTIDO

El cuestionario utilizado por los equipos nacionales fue construido de manera colaborativa por los equipos de investigadores participantes en el GPR. Este cuestionario de 69 preguntas estuvo dividido en seis secciones:

- ✦ Información general.
- ✦ Gobierno y empleo.
- ✦ Recursos financieros.
- ✦ Enfoque.
- ✦ Estrategias operativas.
- ✦ Evaluación y presentación de informes.

1.3
LA HOMOGENIZACIÓN DEL
UNIVERSO DE FUNDACIONES
FILANTRÓPICAS

En Colombia, México y Perú, además de las entidades filantrópicas identificadas a partir de la definición compartida por el GPR, se añadieron otras para el análisis y reporte nacional, por considerarlas parte fundamental del sector fundacional de sus países. En Argentina y Chile, el grupo de fundaciones filantrópicas seleccionado para el análisis y reporte nacional siguió los lineamientos de la definición operacional del GPR. Para el ejercicio comparativo en este reporte, solo consideramos las que se apegan a la definición operacional. Esto significa que en algunos casos la información de los reportes nacionales no coincide con lo reportado en este análisis comparativo.

En cuanto a las fundaciones comunitarias, decidimos dedicar una sección aparte para su tratamiento, pues, entre los países participantes en el reporte, solamente en México existe este tipo de fundaciones. En esa sección hacemos las comparaciones relevantes de este tipo de fundaciones con otras mexicanas y con otras entidades en la región.

1.4
NÚMERO DE
FUNDACIONES
POR PAÍS

Los equipos nacionales, mediante diferentes procedimientos, establecieron un universo estimado del total de entidades que cumplían con los requisitos de la definición operacional. Enviaron el cuestionario a todas ellas y obtuvieron un porcentaje de respuesta variado según el país⁵. La tabla 1 muestra el universo de entidades estimado por los equipos nacionales, el número de entidades que respondieron la encuesta, así como los años en que se realizó y el año sobre el cual se solicitó información a las entidades⁶.

-
5. Para una descripción de los pasos de la construcción del universo de entidades filantrópicas en cada país, véase el anexo I, «Metodologías para reportes nacionales».
6. En Colombia, México y Perú, se incluyeron fundaciones filantrópicas que no se acogen a la definición operacional, pero que son consideradas parte del mundo fundacional de esos países. Esto significa que el número de entidades entrevistadas o que respondieron la encuesta en esos países fue algo mayor que el reportado en la tabla. Allí solamente se incluye el número de entidades que respondieron y cumplen la definición operacional.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I METODOLOGÍA
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

TABLA 1

NÚMERO ESTIMADO DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS POR PAÍS, NÚMERO DE ENTIDADES QUE RESPONDIERON, AÑO DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA Y AÑO DE LA INFORMACIÓN SOLICITADA

	Argentina	Chile	Colombia	México	Perú
Universo estimado	102	108	111	212 fundaciones + 21 fundaciones comunitarias	*
Entidades que respondieron la encuesta o fueron entrevistadas	62	84	94	39 fundaciones + 13 fundaciones comunitarias	74
Año de la encuesta	2017	2016	2016	2017	2016-2017
Año de la información solicitada	2016	2015	2015	2016	2016

Fuente: estudios nacionales de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú (anexo I).

* En el Perú, del total de 157 entidades encuestadas, las respuestas de la encuesta permitieron al equipo de investigadores identificar el número de fundaciones que cumplían con los criterios de la definición operacional de filantropía institucional (74), pero es posible que dentro de las no encuestadas haya otras que cumplan la definición operacional, por lo cual no se tiene un estimado claro del universo de fundaciones.

PREFACIO

CAPITULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I METODOLOGIA

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPITULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPITULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«La información de cada país fue enviada al equipo del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), el cual construyó una base de datos consolidada que sirvió para el análisis. Esta base de datos homogeneizó la información proveniente de cada país para facilitar el proceso de comparación en la región».

1.5
BASE DE DATOS COMPARTIDA

La información de cada país fue enviada al equipo del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), el cual construyó una base de datos consolidada que sirvió para el análisis. Esta base de datos homogeneizó la información proveniente de cada país para facilitar el proceso de comparación en la región. Los cálculos se realizaron mediante el uso de *software* especializado en manejo de base de datos y encuestas que agilizó la generación del reporte. Además, el CIUP coordinó con cada país miembro de esta alianza para revisar la coherencia de los resultados con los reportes nacionales.

1.6
ANÁLISIS COLABORATIVO

Para realizar el análisis comparativo seguimos tres etapas en las que siempre hubo una activa participación de los cinco equipos nacionales:

1. Analizamos una a una las variables y, en los casos relevantes, hicimos cruces con dos variables claves: tipo de fundación (empresarial, familiar e independiente) y período de creación de la fundación. Para el reporte, describimos todas las variables, pero en relación con los cruces solamente se reportan las que tuvieron resultados significativos y son de interés para el mejor entendimiento de las entidades filantrópicas.
2. Realizamos nuevos cruces entre algunas variables que los equipos nacionales o el consultor consideraron relevantes, tanto por la experiencia con sus propios análisis nacionales, como por la literatura al respecto.
3. Con la retroalimentación de los equipos nacionales y las sugerencias de nuevos cruces, realizamos la última parte del análisis comparativo y la redacción del reporte final.

1.7
CASOS ILUSTRATIVOS

Para complementar el análisis cuantitativo, decidimos documentar casos ilustrativos de aspectos centrales del reporte. Estos casos fueron definidos con los equipos nacionales y elaborados por estos.

II

Filantropía institucional:

CRECE CON EL NUEVO
SIGLO

« El grupo que más ha crecido es el de las fundaciones empresariales, que junto con el de las familiares son los que más han impulsado el crecimiento del sector »».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

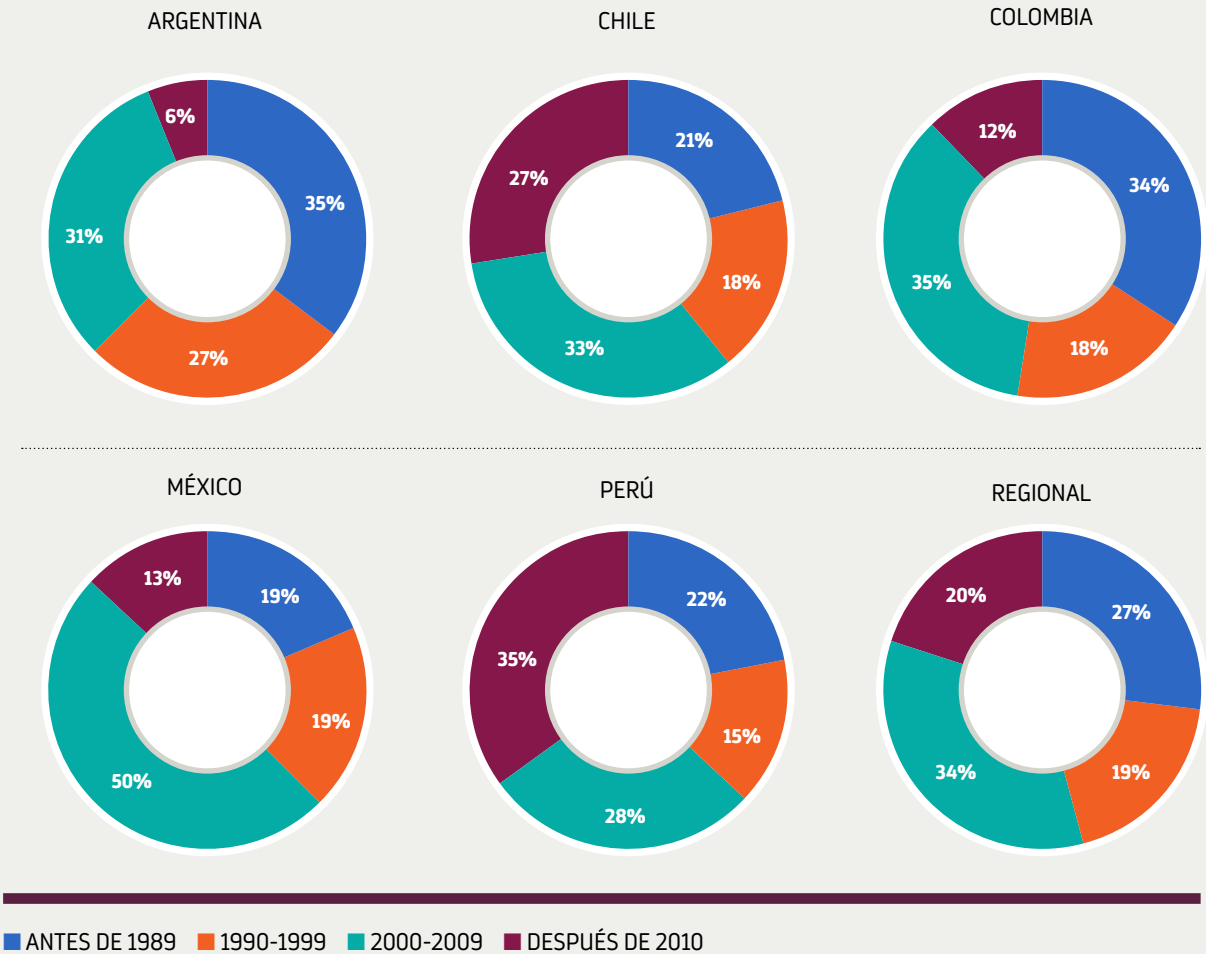
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

A pesar de contar con entidades pioneras de larga tradición, la expansión de la filantropía institucional en los cinco países analizados en este reporte es un fenómeno reciente. El grupo que más ha crecido es el de las fundaciones empresariales, que junto con el de las familiares son los que más han impulsado el crecimiento del sector. ¿Cuándo fueron creadas?, ¿qué tipos de entidades componen este sector en la región?, ¿cuáles son las modalidades principales de operación?, y ¿de qué tamaño son las entidades? son las preguntas básicas que contestamos en esta sección.

2.1
LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL:
UN FENÓMENO DE RECIENTE
EXPANSIÓN

En el siglo XXI se crearon más de la mitad (54%) de las fundaciones filantrópicas en estos países. En Chile, Colombia y México, el período en el cual se constituyeron el mayor porcentaje de fundaciones fue entre los años 2000 y 2009 (33%, 35% y 50%, respectivamente), y en el Perú, después de 2010 (35%). Argentina es el único país en el cual la mayor creación de entidades es anterior al año 2000. Antes de 1989 se fundaron en ese país el 35% de las entidades (figura 1).

FIGURA 1
PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS, SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

2.2
TIPOS DE FUNDACIONES Y SU PESO
EN LOS PAÍSES

Para este reporte analizamos cuatro tipos de fundaciones
filantrópicas cuyas definiciones y caracterización se realizaron
en el GPR. Estos tipos de entidades son los siguientes:



FUNDACIÓN FAMILIAR.

Entidad privada establecida con fondos
que provienen de una familia. Sus
miembros hicieron o siguen haciendo
contribuciones al patrimonio y participan
del máximo órgano de gobierno de la
entidad.



FUNDACIÓN EMPRESARIAL.

Entidad privada que deriva sus bienes
y fondos de una empresa o grupo
empresarial. Es una organización
independiente de la empresa, que por
lo general tiene representantes en el
gobierno de la entidad.



FUNDACIÓN INDEPENDIENTE.

Entidad privada que tiene su propia
fuente de ingresos. En muchos casos, la
fundación pudo ser constituida por una
familia o una empresa, e incluso tener un
fondo patrimonial o *endowment* otorgado
por una familia o una empresa, pero su
órgano de gobierno es independiente de la
familia o empresa fundadora.



FUNDACIÓN COMUNITARIA.

Entidad privada que cuenta con su propio
consejo de administración y tiene la misión
de trabajar para el bien de los ciudadanos
en un área geográfica determinada. Sus
fondos provienen de múltiples donantes
y también ofrecen aportes filantrópicos a
otras entidades sin fines de lucro.

En los cinco países analizados predominan las fundaciones empresariales

FAMILIARES

20%

EMPRESARIALES

50%

INDEPENDIENTES

29%

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

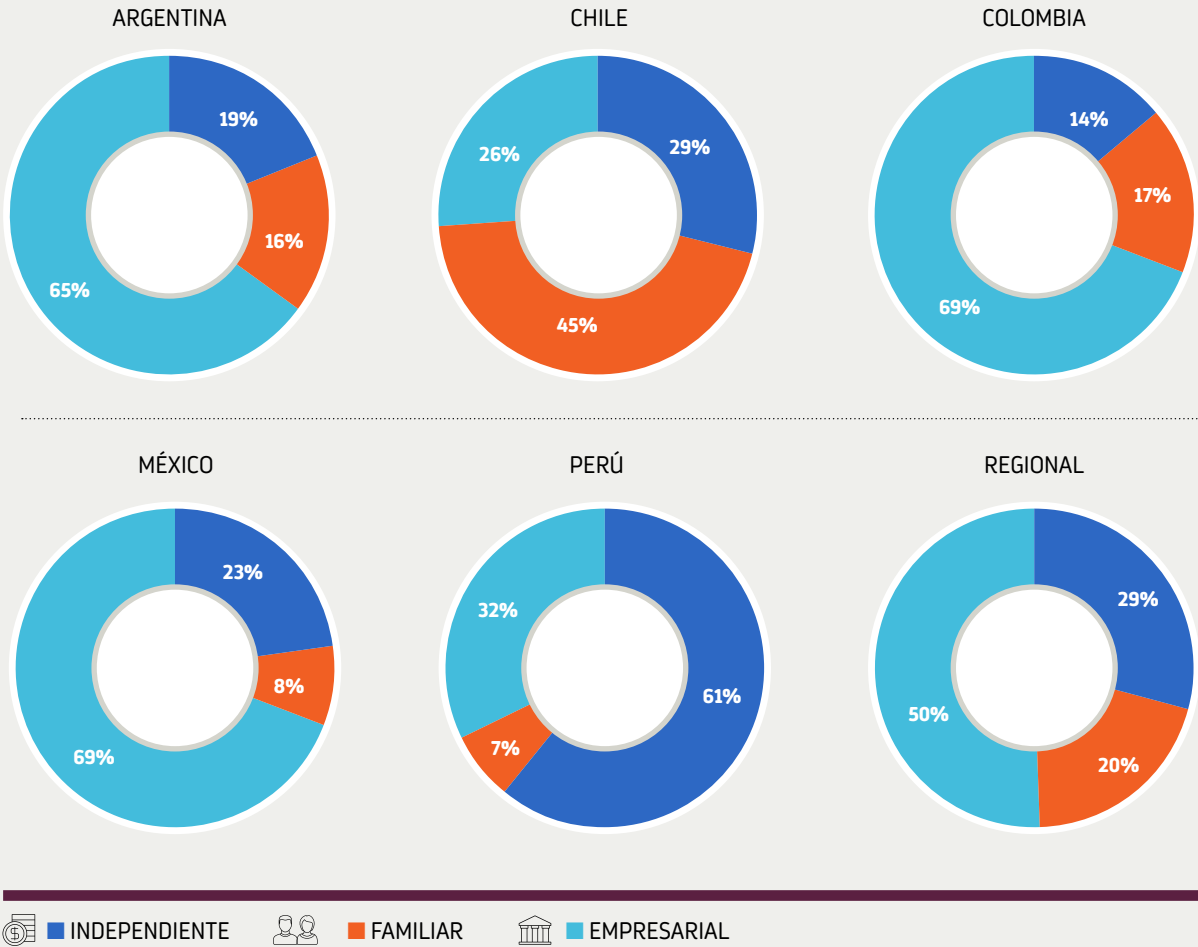
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

En esta sección, y en la mayor parte del documento, hacemos comparaciones entre las fundaciones familiares, empresariales e independientes. Analizamos las fundaciones comunitarias de manera separada en la última sección, dado que solamente tienen presencia en México.

En general, en los cinco países analizados predominan las fundaciones empresariales (50%) sobre las independientes (29%) y las familiares (20%). Esta preponderancia de las fundaciones empresariales es un fenómeno específico de América Latina. Según el GPR, en el ámbito global predominan las fundaciones independientes con un 90% del total (96% del total en los Estados Unidos, 87% en Europa, 72% en Medio Oriente, 53% en Asia). África también tiene un alto peso de fundaciones independientes (46%), pero las familiares son muy importantes en ese continente (36%). En el contexto global, solo en América Latina las empresariales predominan sobre las otras (Johnson, 2018, p. 15). Este patrón, sin embargo, no es igual para todos los países de la región: en Chile, el mayor porcentaje corresponde a las familiares, y en el Perú, a las independientes (figura 2).

FIGURA 2
PORCENTAJE DE ENTIDADES, POR TIPO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

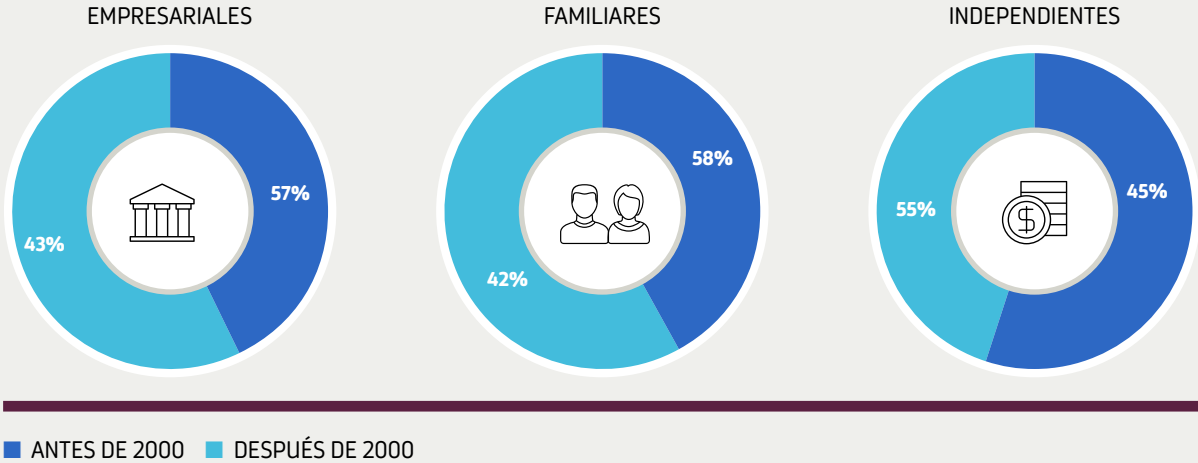
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Las fundaciones empresariales y las familiares son las que han aportado más al crecimiento del sector en los últimos años. La figura 3 muestra el porcentaje de los diversos tipos de fundaciones creadas antes y después del año 2000. Las fundaciones empresariales creadas después del año 2000 corresponden al 57%, y las familiares, al 58%, mientras que el porcentaje de independientes creadas en el mismo período es del 45%. Estas variaciones en la antigüedad se reflejan en los años promedio de su creación. Para las empresariales, este promedio se ubica en 1997; para las familiares, en 1993; y para las independientes, en 1987.

Los patrones de creación para cada tipo de fundaciones en los distintos países se muestran en la figura 4. En el caso de las empresariales, en todos los países, a excepción de Argentina, más de la mitad de ellas se crearon después del año 2000. En ese país se creó el 41% de las fundaciones empresariales; mientras que en el Perú fue el 79%; en México, el 68%; en Colombia, el 56%; y en Chile, el 55%. Las familiares se iniciaron en mayor proporción antes del año 2000 en Argentina (70%), Colombia (67%), México (67%) y el Perú (60%). En Chile se crearon más fundaciones familiares después del año 2000 (76%). En relación con las independientes, antes del año 2000 se originó más de la mitad en Colombia, Argentina y Chile (77%, 71% y 58%, respectivamente). En México y el Perú, la mayoría de las independientes se fundaron después de 2000 (67% y 56%).

FIGURA 3
PORCENTAJE DE FUNDACIONES EN LA REGIÓN, POR PERÍODO
DE CREACIÓN Y TIPO DE FUNDACIÓN



«Las fundaciones empresariales creadas después del año 2000 corresponden al 57%, y las familiares, al 58%, mientras que el porcentaje de independientes creadas en el mismo período es del 45%. Estas variaciones en la antigüedad se reflejan en los promedios de años de su creación».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina



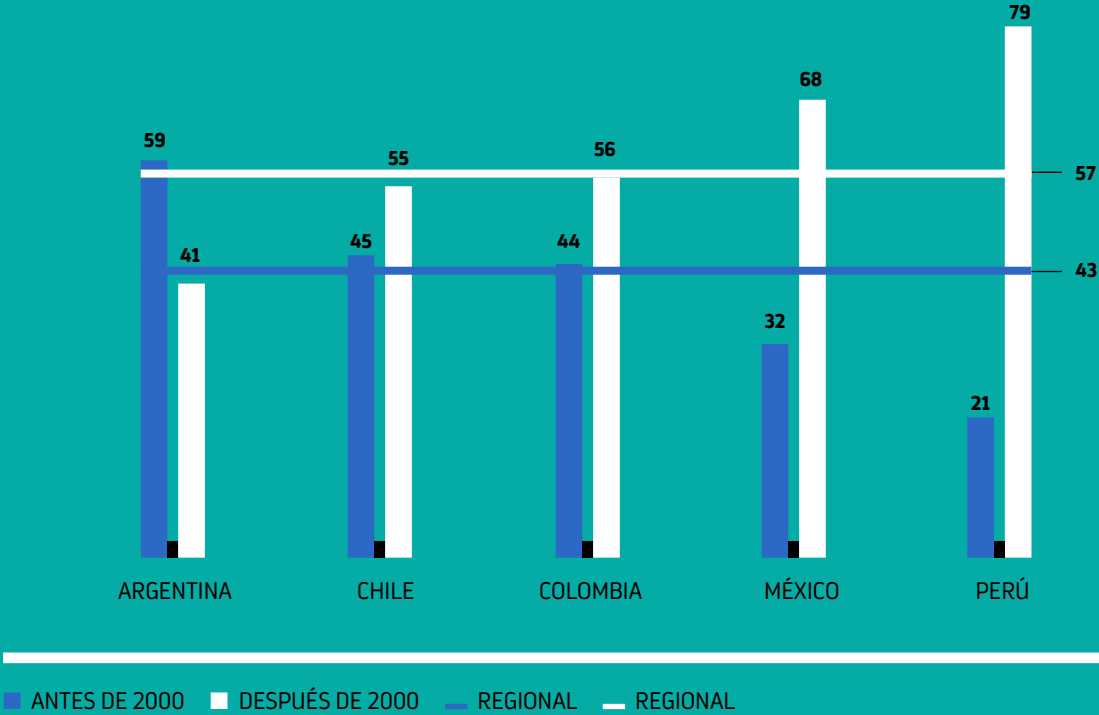
Las fundaciones empresariales creadas después del año 2000 corresponden al

57%

FIGURA 4
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS Y TIPO



FIGURA 4.1
PORCENTAJE DE FUNDACIONES EMPRESARIALES SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



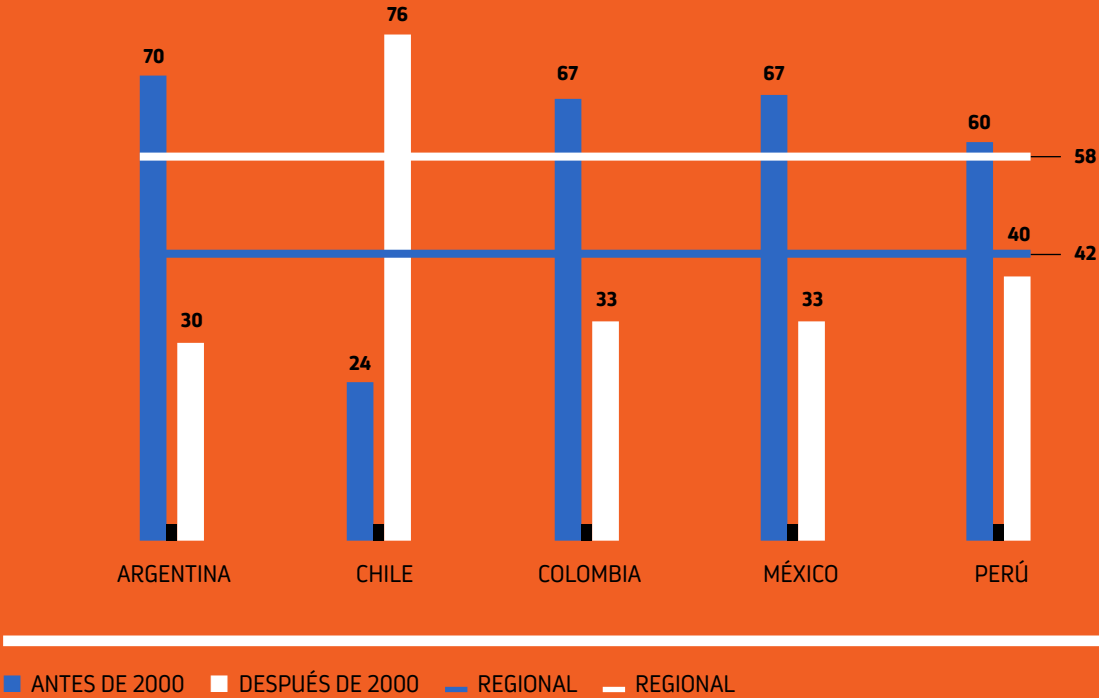
Las fundaciones familiares
creadas después del año
2000 corresponden al

58%

FIGURA 4
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS Y TIPO



FIGURA 4.2
PORCENTAJE DE FUNDACIONES FAMILIARES
SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPIA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



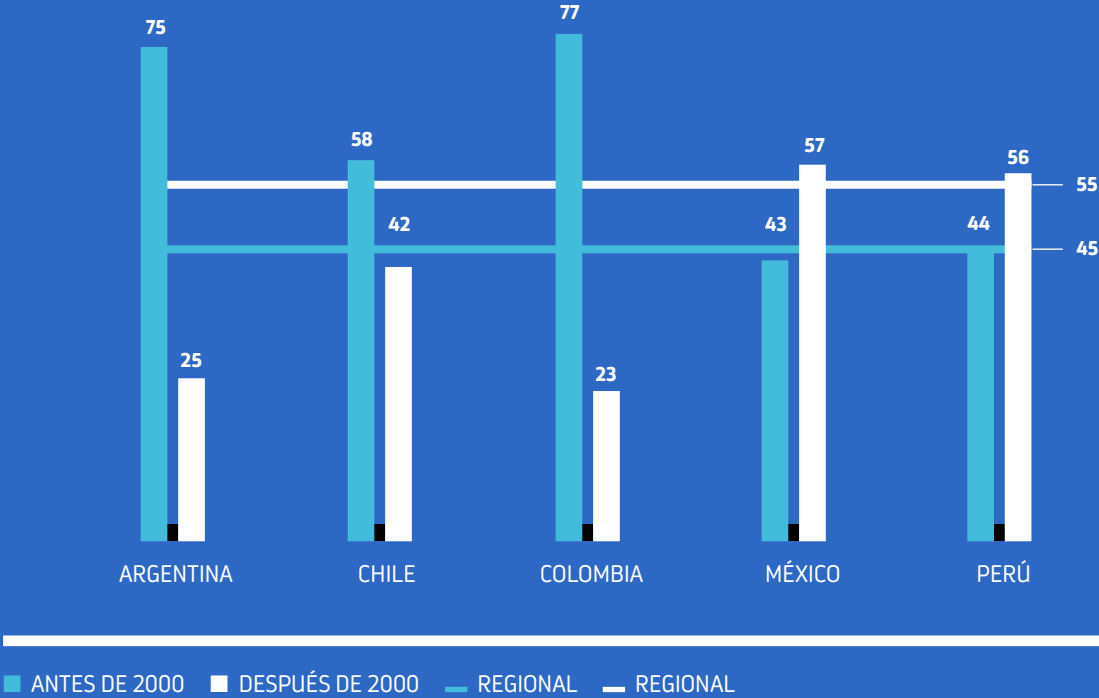
Las fundaciones
independientes creadas
después del año 2000
corresponden al

45%

FIGURA 4
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS Y TIPO



FIGURA 4.3
PORCENTAJE DE FUNDACIONES INDEPENDIENTES
SEGÚN PERÍODO DE CREACIÓN POR PAÍS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

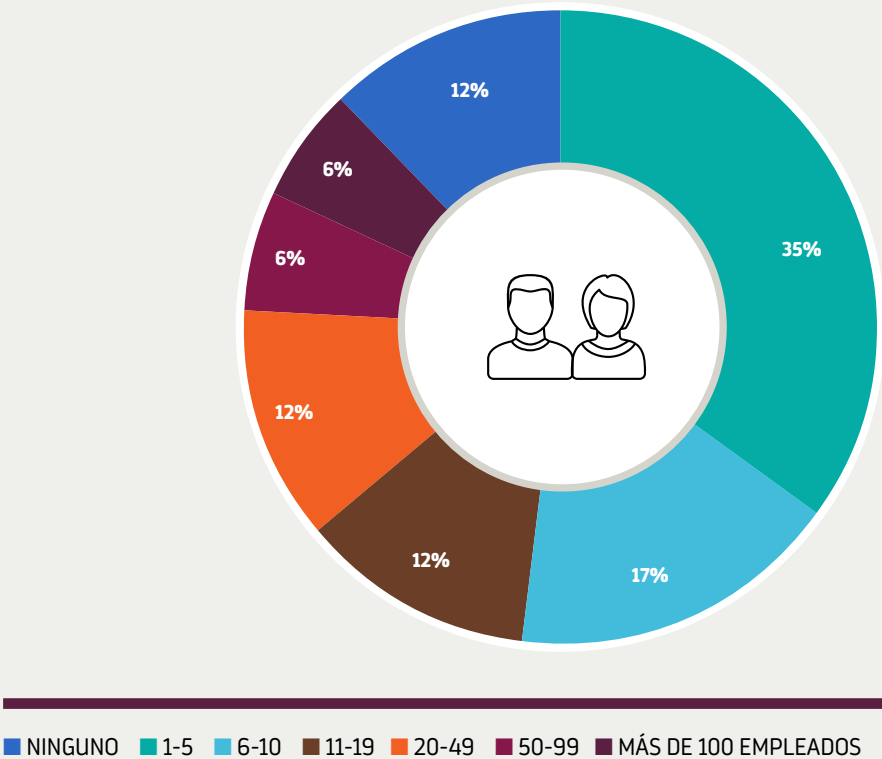
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

2.2.1 TAMAÑO POR NÚMERO DE COLABORADORES: ORGANIZACIONES PEQUEÑAS CON INVERSIONES IMPORTANTES DE RECURSOS

La filantropía institucional está compuesta por organizaciones relativamente pequeñas en términos de empleo remunerado. Dentro del promedio de los cinco países, aproximadamente una tercera parte de las entidades (35%) tienen entre 1 y 5 empleados, y un poco más de la mitad (52%), hasta 10 empleados⁷. Un dato que llama la atención es que el 12% de las fundaciones no tienen empleados. La explicación puede ser que, en algunos casos, las empresariales no reportan colaboradores remunerados, pues estos se encargan de la empresa, y, en otros, que las fundaciones familiares pequeñas están operadas por voluntarios (figura 5).

FIGURA 5 PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN RANGO DE EMPLEO, PROMEDIOS REGIONALES



7. Hay que tener cautela con las cifras de empleo, pues hay dos fenómenos que las preguntas del cuestionario no permiten identificar claramente. El primero se relaciona con las fundaciones empresariales. En algunos casos, en estas el personal es contratado por la empresa y no por la fundación. Eso significa que, a pesar de que trabaja para la fundación, esta no lo reporta como parte de su personal contratado y, por tanto, estaría subrepresentado el tamaño del empleo. El segundo se refiere a la operación de ciertos programas de las fundaciones. En los casos de las que operan colegios, escuelas, centros comunitarios u otros servicios sociales, el empleo reportado incluye los colaboradores de estas instituciones, lo que conlleva una cierta sobrerepresentación del empleo de la fundación.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II **FILANTROPÍA
INSTITUCIONAL**

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

« Colombia y México sobresalen en los rangos altos de empleo. El porcentaje de entidades filantrópicas con más de 50 empleados en Colombia es del 20% y en México es del 22%, mientras que el de Argentina y Perú es del 8% y el de Chile es del 7% ».

Al analizar los rangos de empleo por país, se destacan varios aspectos. En todos, a excepción de Colombia, el porcentaje de fundaciones pequeñas, con de 1 a 5 empleados, sobresale frente a los demás. En Colombia, la proporción de fundaciones en este rango es del 26%; en los demás, es bastante mayor: Argentina, 34%; Chile, 41%; México, 44%; y Perú 34%. En Colombia, el grupo con un porcentaje mayor de fundaciones (35%) es el de 6 a 19 empleados.

Colombia y México sobresalen en los rangos altos de empleo. El porcentaje de entidades filantrópicas con más de 50 empleados en Colombia es del 20% y en México es del 22%, mientras que el de Argentina y Perú es del 8% y el de Chile es del 7% (figura 6).



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

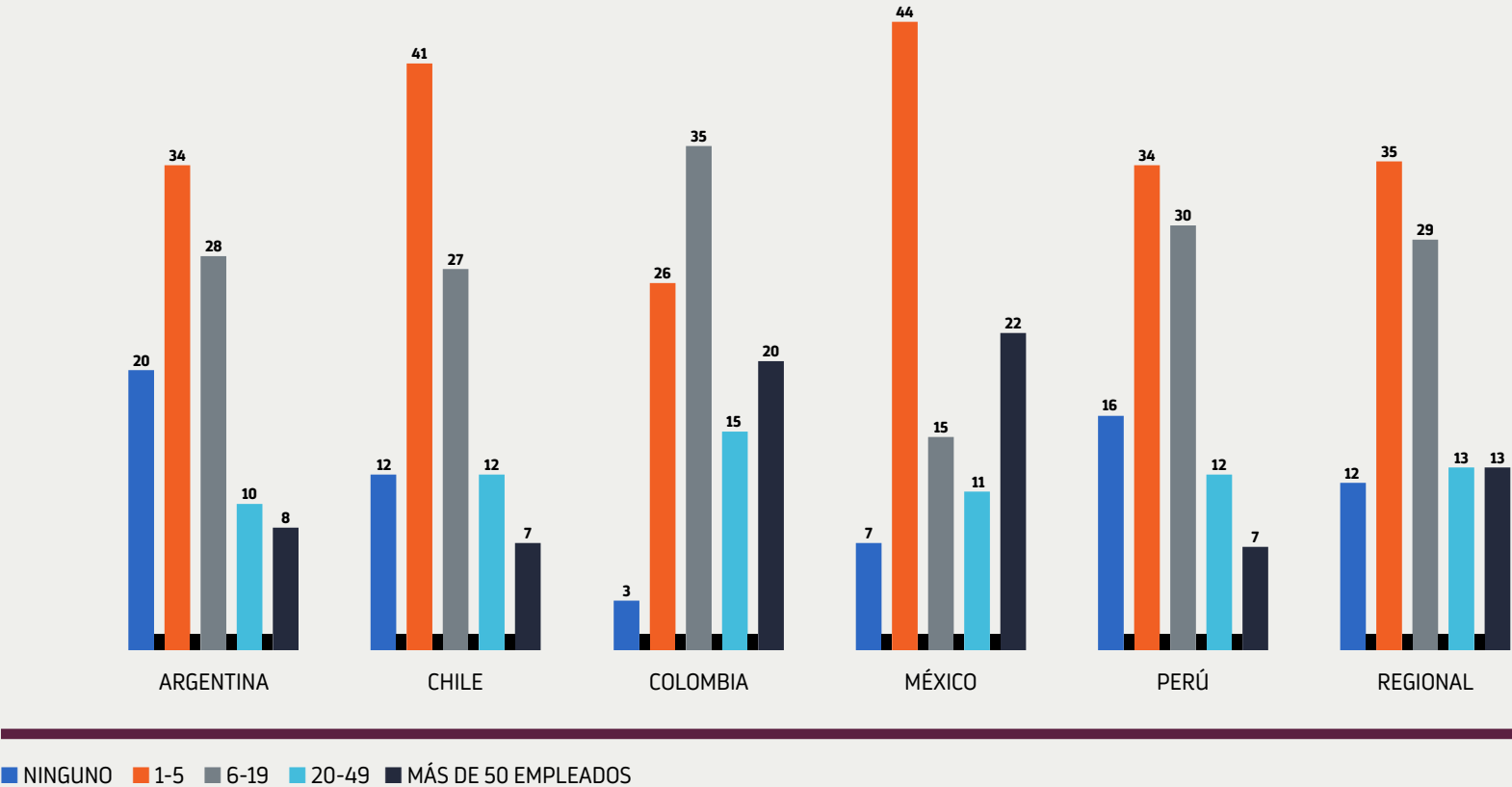
CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 6
PORCENTAJE DE ENTIDADES SEGÚN RANGO DE EMPLEO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II **FILANTROPIA INSTITUCIONAL**
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

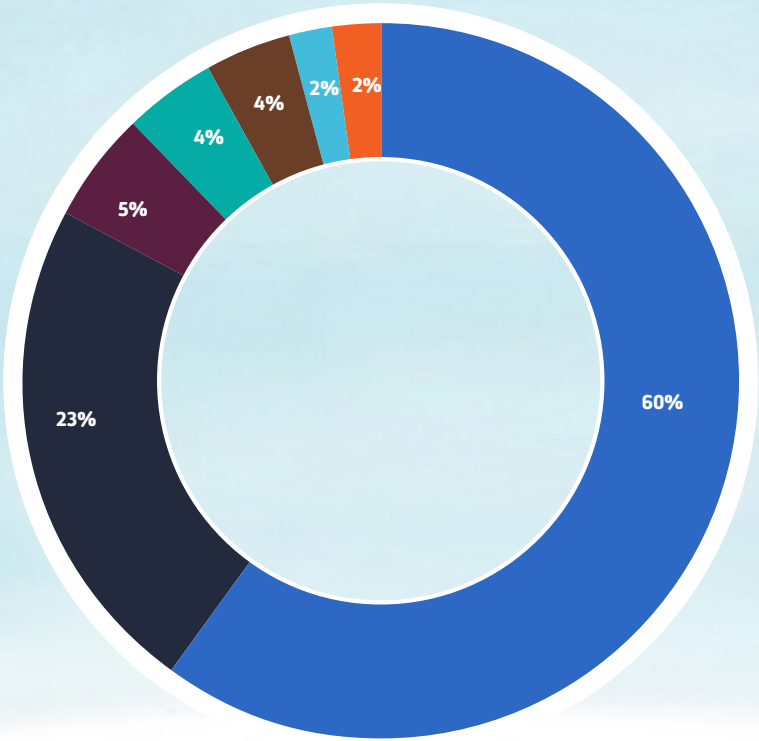
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

En cuanto a la participación de voluntarios, nuestros datos evidencian que no es un fenómeno muy arraigado dentro de las fundaciones en la región, y en varios de los casos en los que hay voluntarios, el fenómeno se asocia con la gestión de voluntarios corporativos que realizan las fundaciones empresariales. El 60% de las fundaciones no tienen ningún voluntario, y de las que los tienen, un poco más de la mitad disponen de entre 1 y 5 (figura 7).

Colombia es el país con una mayor presencia de voluntarios en las fundaciones (en un 51% de ellas). Le siguen México (47%), Perú (41%), Argentina (38%) y Chile (26%).

FIGURA 7
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN RANGO DE VOLUNTARIOS,
PROMEDIOS REGIONALES



■ NINGUNO ■ 1-5 ■ 6-10 ■ 11-19 ■ 20-49 ■ 50-99 ■ MÁS DE 100



III

Gobernanza:

FORMAL Y ESTABLE,
PERO CON MÁS
PARTICIPACIÓN DE
EXTERNOS REQUERIDA

« La mayoría de las fundaciones filantrópicas en los países analizados tienen órganos de gobierno formales. En Argentina, Chile y Colombia, todas las entidades cuentan con un directorio. En México y el Perú, el 97% tienen un directorio. Las muy pocas que contestaron no tener un órgano formal lo están constituyendo actualmente o son fundaciones empresariales que responden a su área de responsabilidad social ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III GOBERNANZA
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

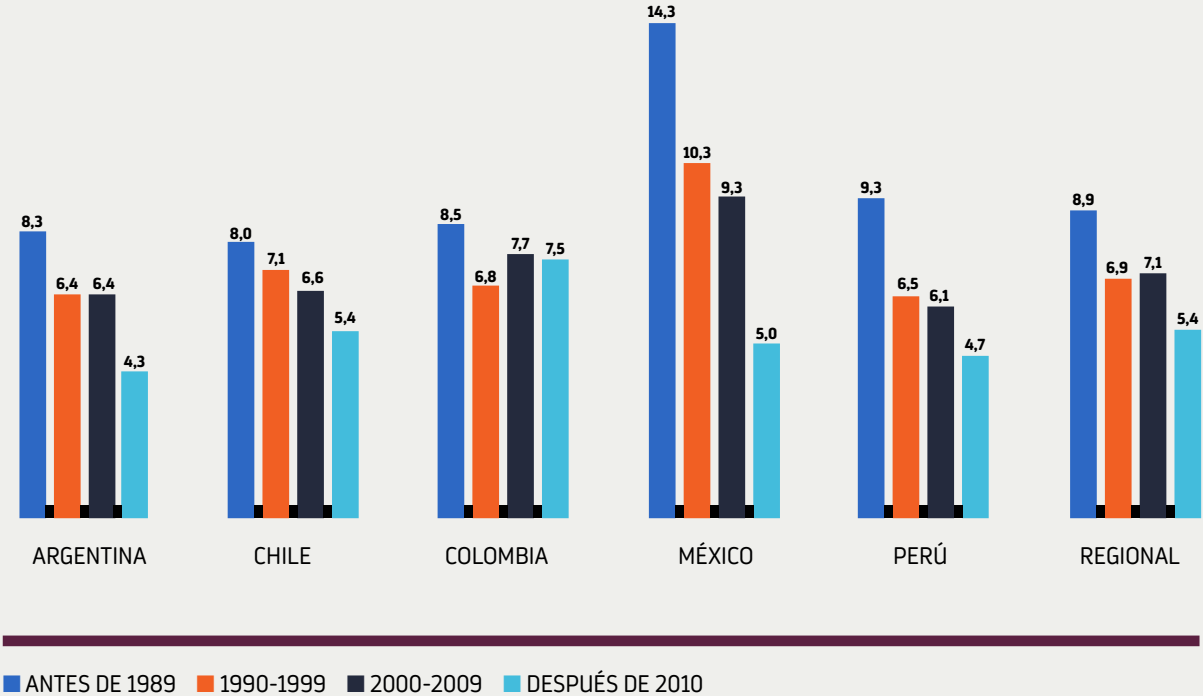
La gobernanza de las entidades filantrópicas es un componente central para el buen funcionamiento de las fundaciones; por ello, conocer las características de sus órganos de gobierno o directorios nos ayuda a entender sus fortalezas y debilidades institucionales. ¿Cuántos miembros componen estos órganos o directorios?, ¿con qué frecuencia se reúnen?, ¿cuál es su composición? y ¿cuáles son sus políticas de selección y compensación? son las preguntas que se responden en esta sección.

3.1
MIEMBROS EN LOS ÓRGANOS DE
GOBIERNO: DISMINUYEN ENTRE LAS
FUNDACIONES MÁS JÓVENES

El promedio de miembros en los órganos de gobierno en los cinco países analizados es 7,2; sin embargo, la variación entre uno y otro es amplia. Mientras que en México este promedio es de 10 miembros, en el Perú es de 6,4. En el medio están Colombia, con 7,7; Argentina, con 7; y Chile, con 6,6.

Un hallazgo interesante es que el número de miembros en las entidades más jóvenes es menor que el de las más antiguas. El promedio regional de miembros para las entidades creadas antes de 1989 es de 8,9. El de las fundaciones creadas después de 2010 es de 5,4. Este patrón se da en todos los países (figura 8).

FIGURA 8
PROMEDIO DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO, POR PAÍS Y ANTIGÜEDAD DE LAS FUNDACIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III GOBERNANZA
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

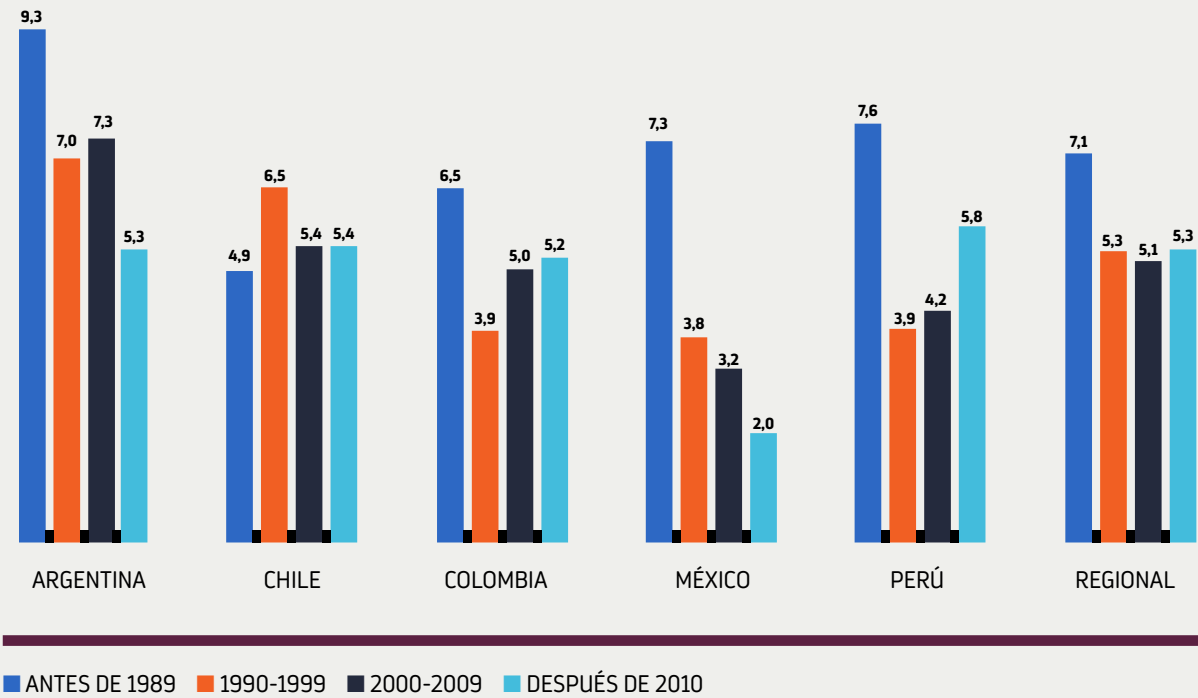
3.2 REUNIONES DE LOS DIRECTORIOS: MÁS FRECUENCIA EN LAS MÁS ANTIGUAS Y MENOS ENTRE LAS EMPRESARIALES

El promedio de reuniones anuales de los órganos de gobierno de las entidades filantrópicas, para los cinco países analizados, es de 5,7. Argentina sobresale en esta cifra con 7,8. El siguiente país es Chile, con 5,5, y le siguen Perú (5,4), Colombia (5,3) y México (4,1).

También observamos que las fundaciones más antiguas en todos los países, a excepción de las chilenas, se reúnen con mayor frecuencia que las más jóvenes. Es decir, las primeras no solo tienen directorios con más miembros, sino que se reúnen más veces al año en relación con las segundas.

El promedio regional de reuniones para las fundaciones creadas antes de 1989 es de 7,1, mientras que para las creadas después de 2010 es de 5,3.

FIGURA 9 PROMEDIO ANUAL DE REUNIONES DE LOS DIRECTORIOS, POR PAÍS Y ANTIGÜEDAD DE LAS FUNDACIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III GOBERNANZA
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

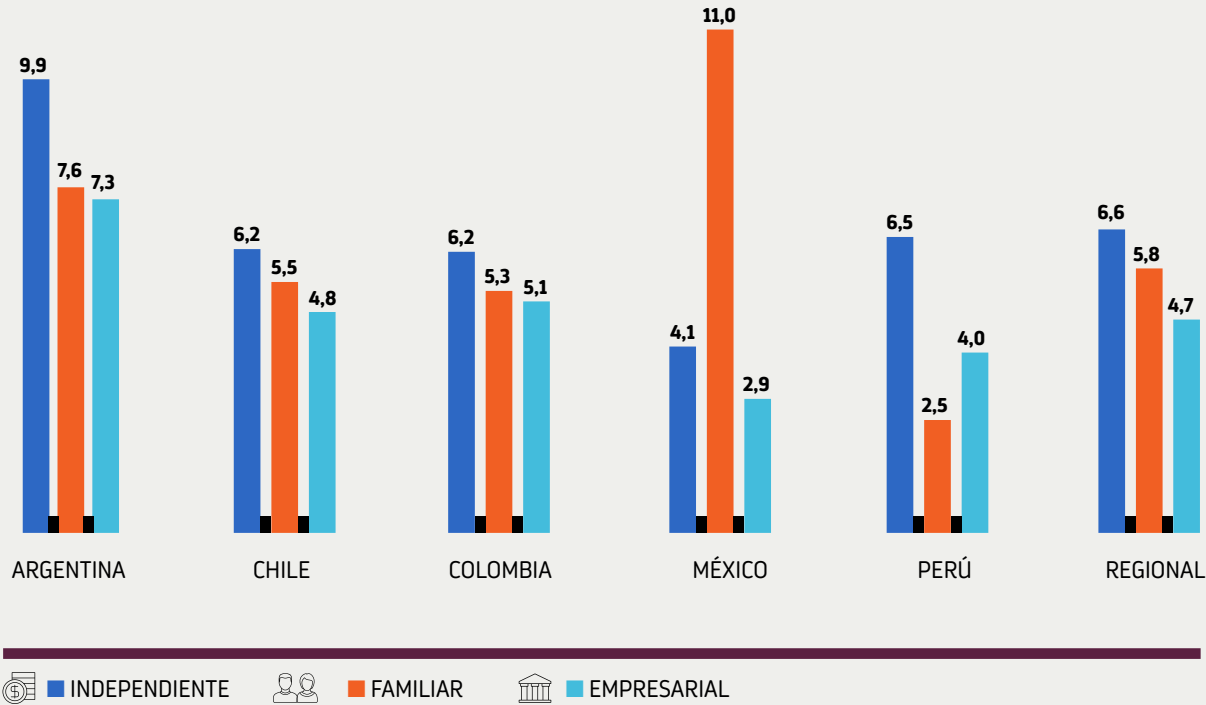
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Al analizar por tipo de fundaciones, las empresariales tienen menores promedios de reuniones de sus directorios en relación con las familiares e independientes, a excepción del Perú. En el ámbito regional, el promedio para las empresariales es de 4,7, mientras que para las independientes es de 6,6 y para las familiares es de 5,8 (figura 10).

Promedio de reuniones de
directorío a nivel regional



FIGURA 10
PROMEDIO ANUAL DE REUNIONES DE LOS DIRECTORIOS,
POR PAÍS Y TIPO DE FUNDACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III **GOBERNANZA**
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

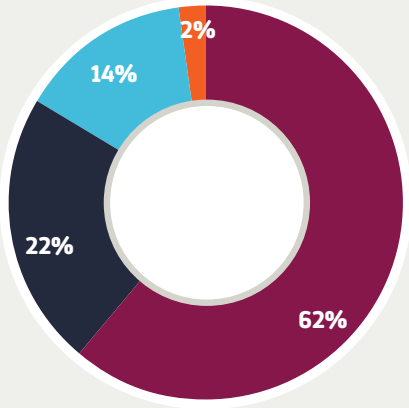
3.3
SELECCIÓN DE MIEMBROS:
PREPONDERANCIA DE LA
DESIGNACIÓN DIRECTA

En el cuestionario se preguntó por diferentes políticas de selección de los miembros del directorio: designación, elección o ambas. De acuerdo con las respuestas, la principal es la designación directa por un tercero, ya sean el presidente, directivos o dueños de la empresa, fundadores, familia o el consejo de familia. Esta directriz la tienen el 62% de las entidades, mientras que la elección por parte del mismo directorio es una política del 22%. El 14% admiten ambas opciones (figura 11). Los países donde la política de designación cuenta con más entidades son Argentina y Chile: en el primero, con el 74%; en el segundo, con el 70%. Los países donde hay porcentajes mayores de entidades que aprueban la política de elección son México y el Perú, con el 35% y el 28% de entidades, respectivamente.

3.3.1
REELECCIÓN DE MIEMBROS: UNA POLÍTICA
AMPLIAMENTE ADOPTADA EN LOS
DIRECTORIOS DE LAS FUNDACIONES

El 92% de las fundaciones de los países analizados permiten la reelección y, en la gran mayoría de los casos, por períodos indefinidos (71%). La política por períodos definidos es adoptada por menos organizaciones (21%) (figura 12). En Chile, la reelección por períodos indefinidos es más

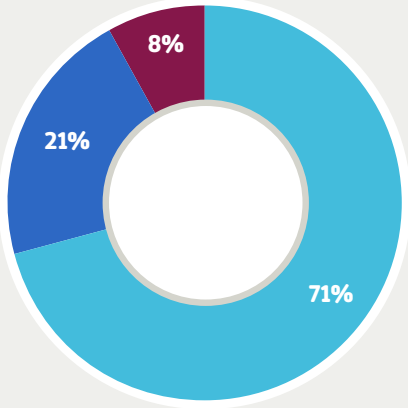
FIGURA 11
POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE LOS
MIEMBROS DEL DIRECTORIO,
PROMEDIOS REGIONALES



- DESIGNACIÓN
- ELECCIÓN
- AMBAS OPCIONES
- OTRA

extendida: el 89% de las entidades la comparten. En México está el mayor porcentaje de fundaciones que tienen una política de reelección por períodos definidos (40%).

FIGURA 12
PORCENTAJE DE FUNDACIONES
SEGÚN POLÍTICAS DE REELECCIÓN,
PROMEDIOS REGIONALES



- SÍ, DE MANERA INDEFINIDA
- SÍ, DE MANERA DEFINIDA
- NO

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III **GOBERNANZA**
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

3.4
DIRECTORES EXTERNOS: UN
POTENCIAL NO SUFICIENTEMENTE
DESARROLLADO

Un importante indicador de apertura y de aprovechamiento de recursos humanos es el de la participación de personas externas a la empresa o la familia en los órganos de gobierno de las fundaciones, a los que denominaremos directores externos. En el ámbito regional, el 65% de las entidades filantrópicas tienen directores externos. Hay importantes diferencias entre países. Chile es el que tiene el mayor porcentaje de entidades con directores externos (73%) y el Perú tiene el menor promedio (58%). Colombia tiene un 66%; México, un 62%; y Argentina, un 61% (figura 13).

Del total de los miembros de los directorios de las fundaciones, un poco más de la mitad (54%) son externos. Argentina y el Perú son los países que tienen el mayor promedio de participación de externos (65%). Les siguen Chile, con el 51%; Colombia, con el 46%; y México, con el 44% (figura 14).

FIGURA 13
PORCENTAJE DE ENTIDADES CON
DIRECTORES EXTERNOS

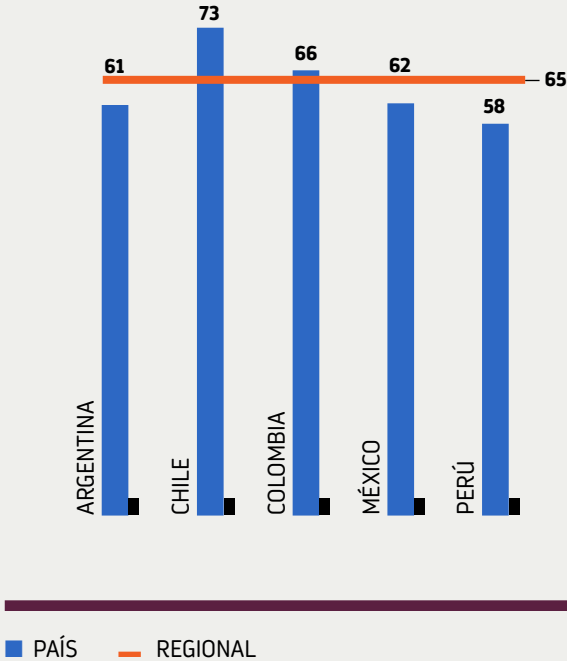
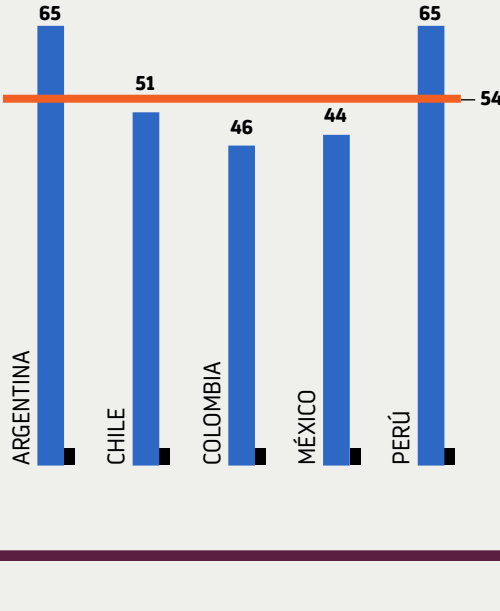


FIGURA 14
PORCENTAJE DE
DIRECTORES EXTERNOS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III **GOBERNANZA**
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

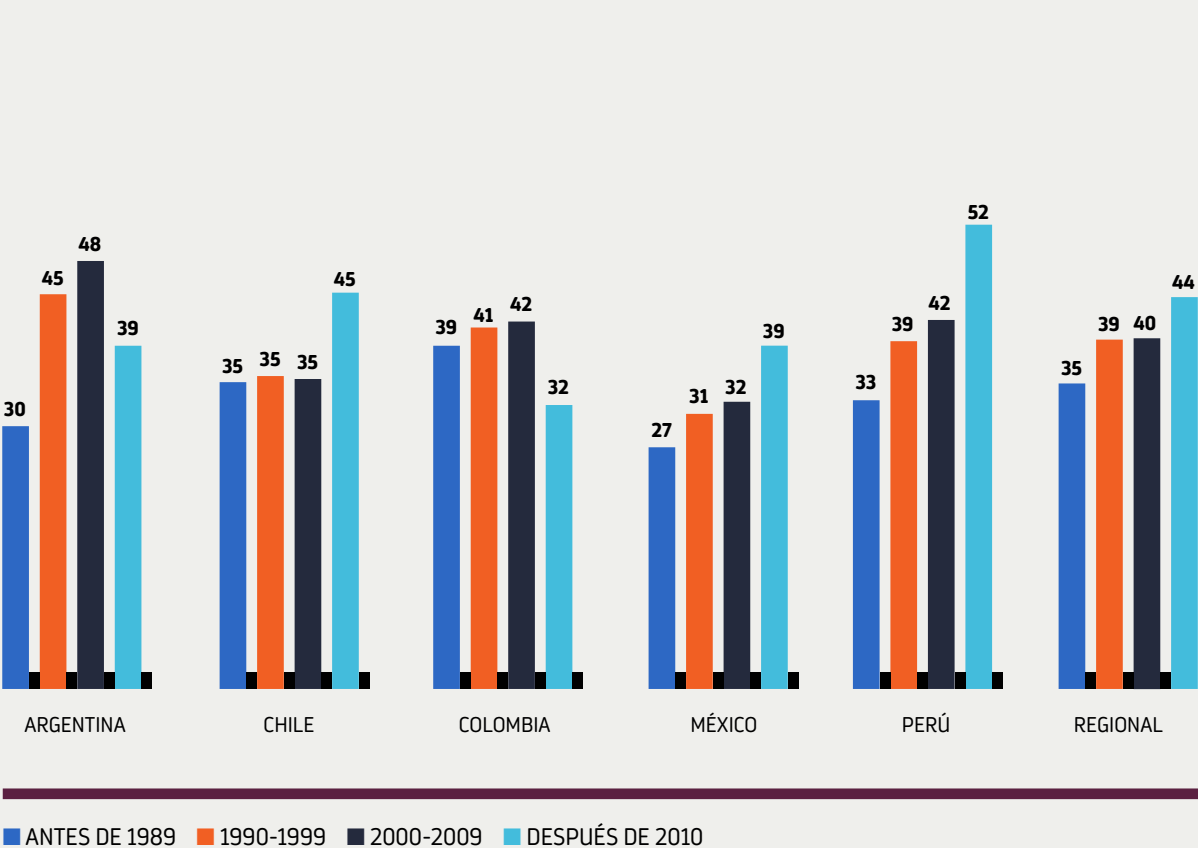
3.4.1
MUJERES EN LOS DIRECTORIOS: MENOR
PARTICIPACIÓN EN LAS FUNDACIONES MÁS
GRANDES

Otro indicador relevante en la composición de los órganos de gobierno es la participación de mujeres, ya que, junto con la participación de directores externos, muestra otro aspecto de la diversidad de los directorios. En el 81% de los directorios de las entidades de la región participan mujeres. Colombia tiene el promedio más alto de fundaciones con directorios donde participa al menos una mujer (91%); mientras que Argentina muestra el más bajo (69%). En México es el 88%; en el Perú, el 81%; y en Chile, el 78%.

Para los cinco países, el promedio de mujeres en los directorios donde participan es del 39%. Es decir, por cada 10 miembros de los órganos de gobierno, 4 son mujeres. El Perú presenta el porcentaje mayor, el 42%, y México el menor, el 32%. Los otros países tienen cifras similares: Argentina, el 40%; Colombia, el 39%; y Chile, el 37%.

Al analizar la participación de las mujeres en relación con la antigüedad de las entidades, encontramos que, en el ámbito regional, el promedio de mujeres en las fundaciones creadas antes de 1989 es menor (35%) que el de las fundaciones creadas después de 2010 (44%). En el contexto de país, esa tendencia está presente en Argentina, Chile, México y el Perú. En Colombia no lo está (figura 15).

FIGURA 15
PORCENTAJE DE MUJERES EN EL DIRECTORIO,
POR PAÍS Y PERÍODO DE CREACIÓN DE LAS FUNDACIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III GOBERNANZA
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

La tendencia a la mayor participación de las mujeres en los directorios de las fundaciones más jóvenes se contrasta cuando analizamos la participación por niveles de gasto de las entidades. En la región, el porcentaje de mujeres en el directorio de fundaciones pequeñas es del 52%. Esta cifra cae al 31% en las entidades de mayor tamaño. En todos los países, excepto México, el porcentaje menor de mujeres en los directorios lo tienen las organizaciones con una mediana de gasto mayor (figura 16).

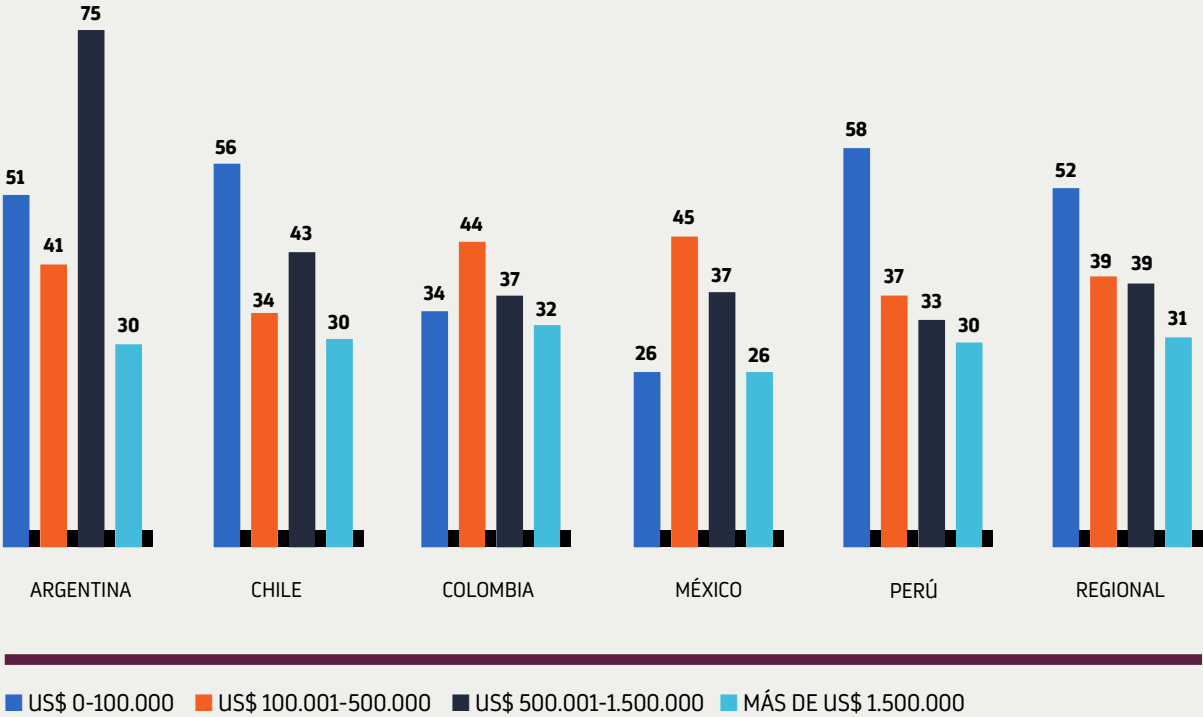
Porcentaje de mujeres en el directorio de fundaciones pequeñas

52%

Porcentaje de mujeres en el directorio en las entidades de mayor tamaño

31%

FIGURA 16
PORCENTAJE DE MUJERES EN EL DIRECTORIO, SEGÚN MEDIANA DE GASTOS DE LAS ENTIDADES FILANTRÓPICAS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III GOBERNANZA
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Al considerar la participación de las mujeres en el directorio, en relación con el tipo de entidad, observamos que las familiares tienen los porcentajes mayores de mujeres y las empresariales, los menores. Esto es cierto para todos los países, a excepción de México, donde las familiares tienen un porcentaje menor. El promedio regional para las fundaciones empresariales es del 35%; el de las familiares, del 46%; y el de las independientes, del 40% (figura 17).

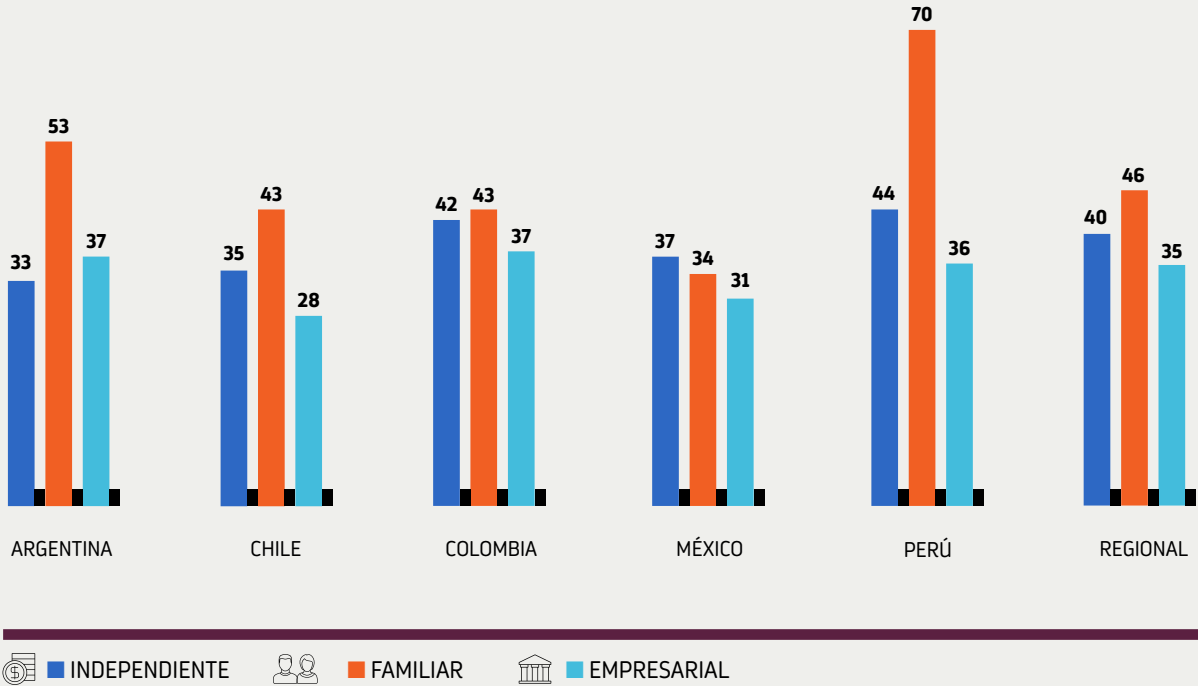
Promedio de mujeres
en el directorio

 Independientes
40%

 Familiares
46%

 Empresariales
35%

FIGURA 17
PORCENTAJE DE MUJERES EN EL DIRECTORIO, POR PAÍS Y TIPO DE FUNDACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III **GOBERNANZA**
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

3.4.2
COMPENSACIÓN A LOS MIEMBROS DEL
DIRECTORIO: UNA PRÁCTICA POCO COMÚN

En la mayoría de las fundaciones, los miembros del órgano de gobierno no reciben compensación⁸. En la región, solo en un 13% de las entidades uno o más miembros del directorio reciben alguna compensación (honorarios o salario fijo) por su participación en las funciones de gobernanza. Hay diversidad en este aspecto entre los países. Mientras que en Chile y México el 8% de las fundaciones compensan de alguna manera a uno o más miembros del directorio, en Argentina y Colombia el porcentaje es del 13%, y en el Perú, del 19% (figura 18). En Chile, la legislación establece que los miembros del directorio ejerzan su cargo de manera voluntaria y sin compensación; sin embargo, encontramos que en un pequeño porcentaje de entidades (8%) sí la reciben.

8. Para el caso de las fundaciones empresariales hay que tener cautela en la interpretación de la información sobre la compensación de los miembros de los órganos de gobierno, pues los miembros del directorio que son parte de la empresa son remunerados y tienen como una de sus funciones participar en el directorio, a pesar de no contar con un pago extra por esta participación.



IV Recursos financieros:

LAS EMPRESAS, LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS

« Las fundaciones filantrópicas de la región derivan sus recursos financieros, en gran parte, de las empresas y son en su mayoría relativamente pequeñas en relación con las diferentes variables financieras. ¿Cuáles son las fuentes principales de ingresos y activos? y ¿cuál es su tamaño en relación con sus activos, ingresos y gastos y fondo patrimonial? son los interrogantes que atendemos en esta sección ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV **RECURSOS FINANCIEROS**
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

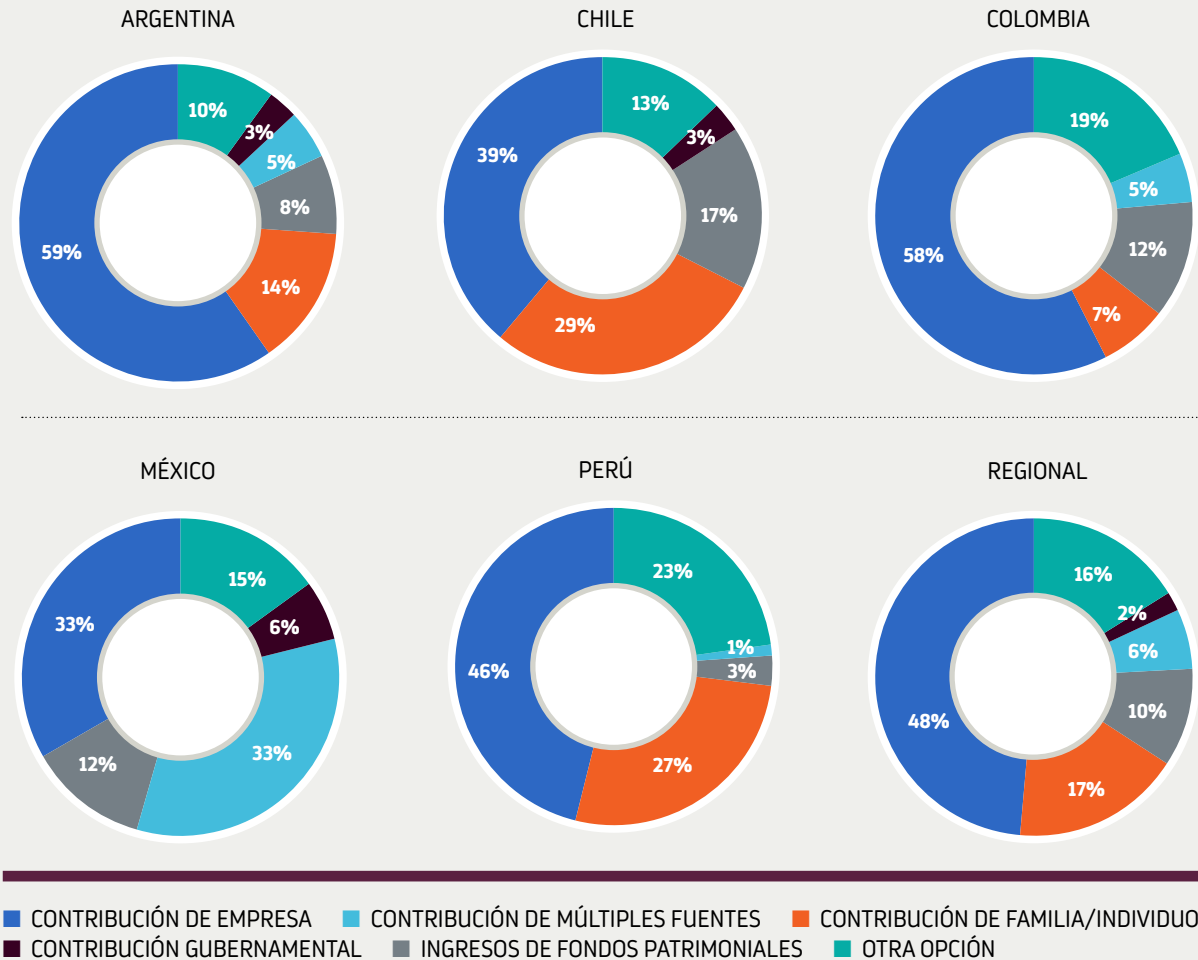
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

4.1 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS Y ACTIVOS: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS

La importancia del sector empresarial en la filantropía institucional de la región no se da solo por el predominio de las fundaciones empresariales, sino también por la relevancia que tienen las empresas como fuente de ingresos de aquellas. El 48% de las organizaciones de la región señalaron a las empresas como su principal aportante, seguidos de las familias e individuos, con el 17%. Los fondos patrimoniales representan el 10%; las contribuciones de múltiples fuentes, el 6%; y los Gobiernos, el 2% (figura 19).

A pesar de que para todos los países las empresas son la principal fuente de ingresos del mayor porcentaje de fundaciones, las variaciones en cada país son importantes. Para Argentina y Colombia, las empresas son la principal fuente de ingresos en un porcentaje mayor de entidades (59% y 58%, respectivamente) en relación con Chile, México y el Perú (39%, 33% y 46%). Para Chile, el país con mayoría de fundaciones familiares, las familias e individuos son la fuente principal para el 29% de las organizaciones. Para el Perú, que tiene mayoría de fundaciones independientes, las familias e individuos son la principal fuente en el 27% de los casos; para Argentina, son el 14%; y para Colombia, el 7%. El fondo patrimonial es la principal fuente de recursos para el 17% de las chilenas, el 12% de las colombianas y mexicanas, el 8% de las argentinas y el 3% de las peruanas (figura 19).

FIGURA 19 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS DE LAS FUNDACIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV RECURSOS FINANCIEROS
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

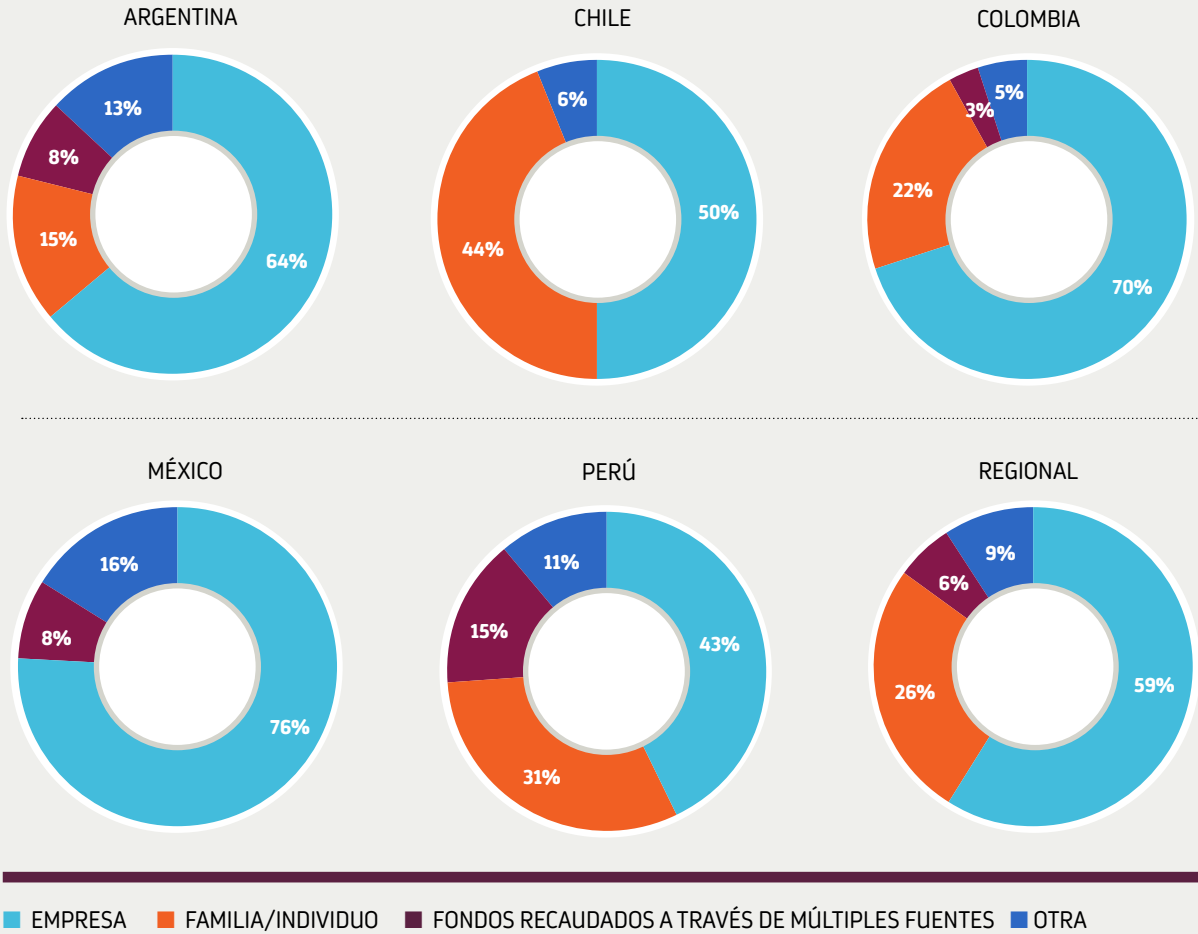
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Al igual que en el caso de los ingresos, las empresas son las principales fuentes para los activos de las fundaciones en todos los países, pero con importantes variaciones. Mientras que en México las empresas son el principal aportante para el 76% de las fundaciones; en Colombia lo son para el 70%; en Argentina, para el 64%; en Chile, para el 50%; y en el Perú, para el 43%. Por otro lado, en Chile y el Perú las familias e individuos tienen un peso mayor como fuente principal en relación con los otros países (44% y 31%, respectivamente). En Colombia, son el 22%; y en Argentina, el 15% (figura 20).

FIGURA 20
PROMEDIO DE PORCENTAJES DE FUENTES DE ACTIVOS DE LAS FUNDACIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV **RECURSOS FINANCIEROS**
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

4.2
TAMAÑO POR RECURSOS
FINANCIEROS

Las fundaciones filantrópicas de la región son en su mayoría relativamente pequeñas en relación con las diferentes variables financieras: activos, patrimonio, ingresos y gastos. La figura 21 muestra que el mayor porcentaje en todas estas variables se concentra en el grupo de menos de US\$ 1 millón. Según sus activos, el 58% de las entidades están en ese grupo; según su patrimonio, el 33%; según sus ingresos, el 62%; y según sus gastos, el 62%. En el grupo con mayores recursos

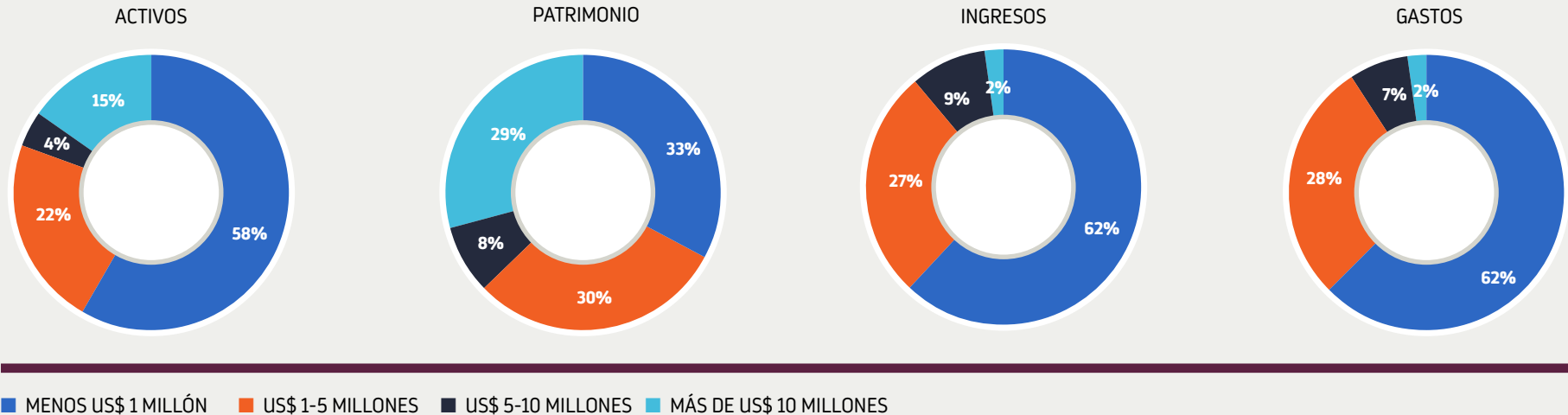
financieros (más de US\$ 10 millones) encontramos un 15% en activos, un 29% en patrimonio, un 2% en ingresos y un 2% en gastos⁹.

El patrón es similar al regional, pero hay aspectos destacables al analizar por países (figura 22).

- Perú tiene el mayor porcentaje de entidades en el grupo de menores recursos (menos de US\$ 1 millón) en todas las variables de recursos financieros. Le sigue Argentina.
- Colombia tienen los mayores porcentajes en el grupo de más recursos en activos y patrimonio; y México, en ingresos y gastos.

9. En cuanto a la información sobre recursos financieros, es importante mencionar que dependiendo de la pregunta, entre un 15% y un 20% de las fundaciones de la región no respondieron la encuesta sobre este tema, por lo que puede existir un sesgo en las respuestas.

FIGURA 21
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN RECURSOS FINANCIEROS, PROMEDIOS REGIONALES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV **RECURSOS FINANCIEROS**
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

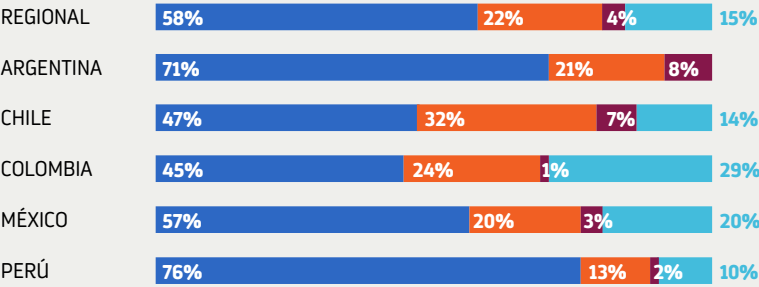
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

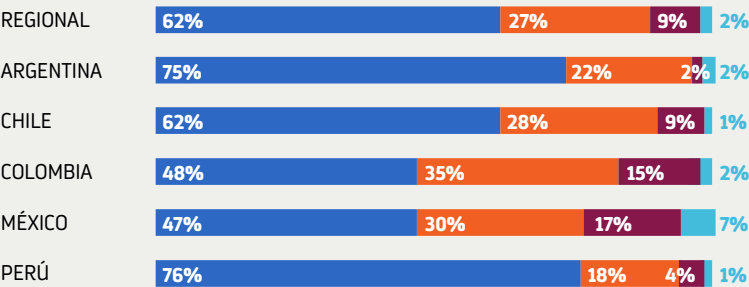
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 22
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN RECURSOS FINANCIEROS

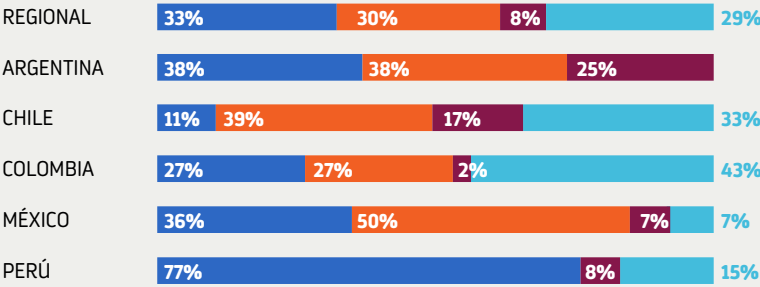
SEGÚN NIVEL DE ACTIVOS, POR PAÍS



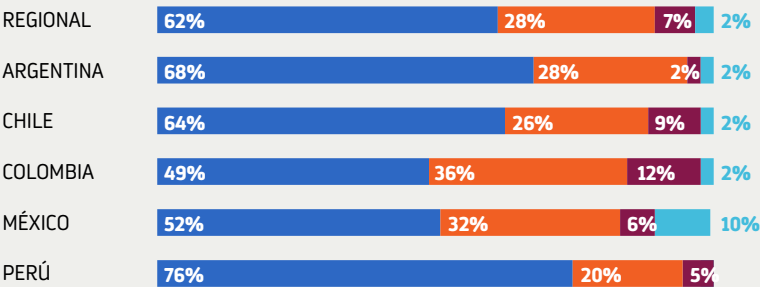
SEGÚN NIVEL DE INGRESOS, POR PAÍS



SEGÚN NIVEL DE PATRIMONIO, POR PAÍS



SEGÚN NIVELES DE GASTOS, POR PAÍS



■ MENOS DE US\$ 1 MILLÓN ■ US\$ 1-5 MILLONES ■ US\$ 5-10 MILLONES ■ MÁS DE US\$ 10 MILLONES

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV RECURSOS FINANCIEROS
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

En el ámbito regional, el 35% de las entidades tienen fondo patrimonial. La mayor parte de estos fondos son relativamente pequeños. En el 33% de las entidades que tienen fondos, el valor de estos es de menos de US\$ 1 millón.

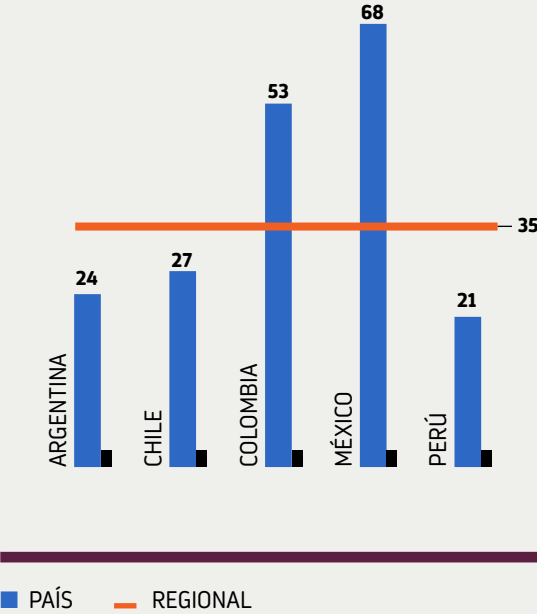
4.3 FONDO PATRIMONIAL: MAYOR PRESENCIA ENTRE LAS FUNDACIONES DONANTES

Los fondos patrimoniales o *endowments* son un mecanismo de gran importancia para garantizar la sostenibilidad financiera de las fundaciones, como lo ilustran los casos de la Fundación Gabriel & Mary Mustakis, de Chile (recuadro de la p. 47); la Fundación Fraternidad Medellín, de Colombia (recuadro de la p. 48), y la Fundación Bunge y Born, de Argentina (recuadro de la p. 49). En este estudio analizamos la presencia de estos fondos entre las entidades filantrópicas de la región¹⁰.

En el ámbito regional, el 35% de las entidades tienen fondo patrimonial. La mayor parte de estos fondos son relativamente pequeños. En el 33% de las entidades que tienen fondos, el valor de estos es de menos de US\$ 1 millón. Las entidades con fondos entre US\$ 1 millón y 5 millones son el 30%; aquellas con fondos entre US\$ 5 millones y 10 millones, el 8%; y las fundaciones con más de US\$ 10 millones, el 29%.

México y Colombia tienen un mayor porcentaje de entidades filantrópicas con fondo patrimonial (68% y 53%, respectivamente). Los otros países tienen promedios más bajos: Chile, el 27%; Argentina, el 24%; y el Perú, el 21% (figura 23). Sin embargo, la mayor mediana en los valores de los fondos patrimoniales es la de las fundaciones chilenas, seguidas por las colombianas, argentinas, mexicanas y peruanas.

FIGURA 23 PORCENTAJE DE FUNDACIONES CON FONDO PATRIMONIAL



10. Teniendo en cuenta los diferentes entendimientos sobre lo que es un fondo patrimonial, para asegurar una respuesta válida en el cuestionario, se explicó que es un «fondo de inversión que proporciona respaldo continuo a la organización».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV RECURSOS FINANCIEROS

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN GABRIEL & MARY MUSTAKIS: BUENA GESTIÓN PARA SU ENDOWMENT

Entre las décadas de 1950 y 1980, los hermanos George y Gabriel Mustakis apadrinaron una docena de escuelas en Chile, involucrándose directamente con la formación de los niños. Las escuelas «República de Grecia» fueron el punto de partida de la Fundación Gabriel & Mary Mustakis, creada en 1992. En 1996, la Fundación Mustakis comenzó a desarrollar sus actividades centrando su quehacer en el arte, la cultura, la educación y las humanidades clásicas.

Desde su constitución, contó con un fondo patrimonial conformado por propiedades y acciones de la empresa Molibdenos y Metales (Molymet), el cual en los últimos 30

años ha multiplicado 10 veces su valor. Está estructurado de manera tal que el monto principal invertido se mantiene, mientras que la rentabilidad de la inversión está disponible para el financiamiento anual de la fundación, lo que permite proyectar en el largo plazo el legado del matrimonio Gabriel y Mary Mustakis.

La fundación cuenta con un sistema robusto para la administración de su *endowment*. Su comité de inversiones, integrado por el presidente del directorio, el gerente de administración y control de gestión de la fundación y tres agentes externos del sector financiero, se reúne periódicamente. Cuenta además con la asesoría de bancos internacionales de inversión y mantiene una exigencia de rentabilidad del 6% anual real promedio. El portafolio de inversiones está dividido en tres áreas: institucional, mercado (las cuales suman un 15%) y una tercera parte discrecional (el 85% restante), donde incorporan inversiones en proyectos de largo plazo. El fondo institucional se destina a los gastos operativos de la fundación, tanto de administración como de donaciones a organizaciones externas y proyectos propios, con un presupuesto promedio anual de US\$ 6 millones. Los activos definidos para el área de mercado se relacionan con la participación en inversiones de otros proyectos sociales, a partir de un énfasis que han impulsado en los últimos cinco años a través de inversiones de impacto y en empresas sostenibles en países de ingresos medios y bajos (incluyendo América Latina).

«Buscamos que el manejo del *endowment* esté dentro de cánones de buena gestión y de ética, y, por otro lado, que las inversiones generen el máximo de rentabilidad posible», explica el presidente del directorio, George Anastassiou. De

esta forma, el manejo del fondo patrimonial ha incorporado principios de inversión responsables. El primer paso, a la hora de invertir, es realizar un *negative screening*, definiendo proyectos en los cuales no están dispuestos a participar dado que se trata de industrias con un probado efecto negativo sobre la sociedad, como la producción de armas. Luego, han establecido una creciente preferencia por las inversiones sostenibles, que se acercan más al espíritu de la fundación.

El fondo patrimonial no solo ha asegurado que esta fundación familiar opere de manera ininterrumpida desde hace más de 20 años, sino que le ha permitido crecer y desarrollar programas y proyectarlos con una mirada de largo plazo. «Mientras otras entidades deben destinar recursos para conseguir el financiamiento de sus programas, aquí el 100% de los recursos se utiliza en hacer los programas más efectivos, más eficientes», manifiesta Anastassiou. Junto con ello, ha hecho que puedan involucrarse activamente en nuevos canales de inversiones con impacto social positivo. De hecho, la fundación está apoyando la formalización del primer contrato de impacto social en Chile, en conjunto con otras fundaciones locales. Contar con un *endowment* les permite participar ya sea como pagador final del servicio social o bien como inversionista. «Es un tema nuevo, pero pensamos que tiene mucho futuro para el desarrollo de la sustentabilidad de los proyectos sociales. En esa línea hay un tema de desarrollo, de tiempo y dedicación sumamente importante del comité, porque creemos que es un cambio en la forma de hacer filantropía», afirma Anastassiou.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV RECURSOS FINANCIEROS

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN FRATERNIDAD MEDELLÍN: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD

La Fundación Fraternidad Medellín es una entidad de segundo piso creada en 1957 como Fundación Caritativa Medellín. Nació como iniciativa de un grupo de jóvenes empresarios con el objetivo de contribuir a las soluciones sociales que generaba la industrialización en la capital del departamento de Antioquia, en Colombia.

Durante los primeros años, y hasta 1974, la fundación se enfocó en proveer soluciones de vivienda para la población vulnerable. Las viviendas se ofrecían al costo, sin cobrar intereses, para facilitar el acceso.

En 1975, la fundación reorientó su labor a raíz de la creación del Instituto de Crédito Territorial (entidad del Gobierno dedicada a financiar la adquisición de viviendas) y cambió su nombre a Fundación Fraternidad Medellín. Se estructuró como una fundación de segundo piso, «benefactora de benefactores» como la denominan sus gestores, en asuntos como tercera edad, nutrición, capacitación, salud, cultura e internados.

Para esta época, ya se habían recibido los recursos de la venta de las viviendas iniciales, y se planteó la necesidad de garantizar la sostenibilidad de la fundación. Con este objetivo, se reestructuraron los activos y se reorientaron las decisiones de inversión. Se reformaron los estatutos para garantizar su estabilidad financiera y viabilidad futura, de manera que la fundación solo puede realizar inversiones en acciones, otros títulos y bienes muebles o inmuebles que produzcan rendimientos; y se estableció que los excedentes que resulten del ejercicio de su actividad meritoria se destinarán exclusivamente a incrementar su propio patrimonio y al desarrollo de sus objetivos estatutarios. Lo anterior asegura que, como mínimo, un 70% de este excedente se destine a obras sociales, es decir que, como máximo, un 30% de los rendimientos anuales sean destinados al fortalecimiento patrimonial. También se estableció como política que no se destinarán recursos del patrimonio a donaciones.

Para fortalecer aún más el fondo patrimonial, se decidió que las donaciones realizadas a la entidad se destinen al

incremento de este. En ocasiones especiales, por ejemplo, para la celebración de los 50 años de la fundación, se han realizado campañas de donaciones para el fortalecimiento del patrimonio.

La gestión del fondo ha tenido momentos críticos, como la crisis financiera de 2008. En esa oportunidad, la fundación decidió liquidar las tierras y algunas acciones, y se compraron inmuebles, considerados una mejor garantía de estabilidad, los cuales se arrendaron a largo plazo (entre 10 y 15 años).

La Fundación Fraternidad Medellín ha utilizado parte de los recursos de su patrimonio solo en dos ocasiones. La primera, en 2007, con ocasión de los 50 años de la fundación, cuando se donaron US\$ 11 millones para la creación del Instituto Tecnológico de Medellín y la Ciudadela Fraternidad Medellín, con capacidad para recibir 12.000 jóvenes en estudios superiores. La segunda, con ocasión de los 60 años de la fundación. En esta oportunidad, se creó un fondo de aproximadamente US\$ 20 millones para becas de educación superior, el cual se irá entregando durante los próximos 10 años.

La Fundación Fraternidad Medellín destaca la importancia de tener un patrimonio con el objetivo de garantizar la sostenibilidad y dirigir sus esfuerzos a su objeto social y no a la búsqueda de recursos para llevar a cabo su quehacer.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I** Metodología
- II** Filantropía institucional
- III** Gobernanza
- IV** **RECURSOS FINANCIEROS**
- V** Inversión social
- VI** Operación
- VII** Colaboración
- VIII** Evaluación
- IX** Transparencia
- X** Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

**FUNDACIÓN
BUNGE Y BORN:
EL FONDO
PATRIMONIAL**



La Fundación Bunge y Born fue creada en 1963, al celebrar el grupo económico del mismo nombre sus 80 años en Argentina.

En 1998, el grupo se deshizo de su empresa insignia, Molinos Río de la Plata, y se retiró del mercado argentino. El edificio corporativo, reconocido por su valor histórico y arquitectónico, pasó en el año 2000 a ser administrado por la fundación, lo que le brinda una renta por alquiler y la convierte en una entidad totalmente independiente. A partir de ese año, posee autonomía completa para tomar decisiones y desarrollar sus actividades.

La Fundación Bunge y Born ha conformado un fondo patrimonial (*endowment*) producto de un legado, con el objetivo de que sea aplicado íntegramente en Argentina. En aquel entonces constituía una suma muy considerable, pero actualmente se combina con otras formas de financiamiento, como el producto de la renta de las oficinas de su edificio. Este fondo es invertido de manera muy conservadora en el exterior con el fin de que no se vea alcanzado por la incertidumbre jurídica que ha afectado a Argentina en distintos períodos.

Contar con un *endowment* es considerado por la fundación como una garantía para lograr un flujo regular de fondos que le permitan operar de manera sostenida, planificar a mediano y largo plazo y tener una mirada estratégica.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV RECURSOS FINANCIEROS
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

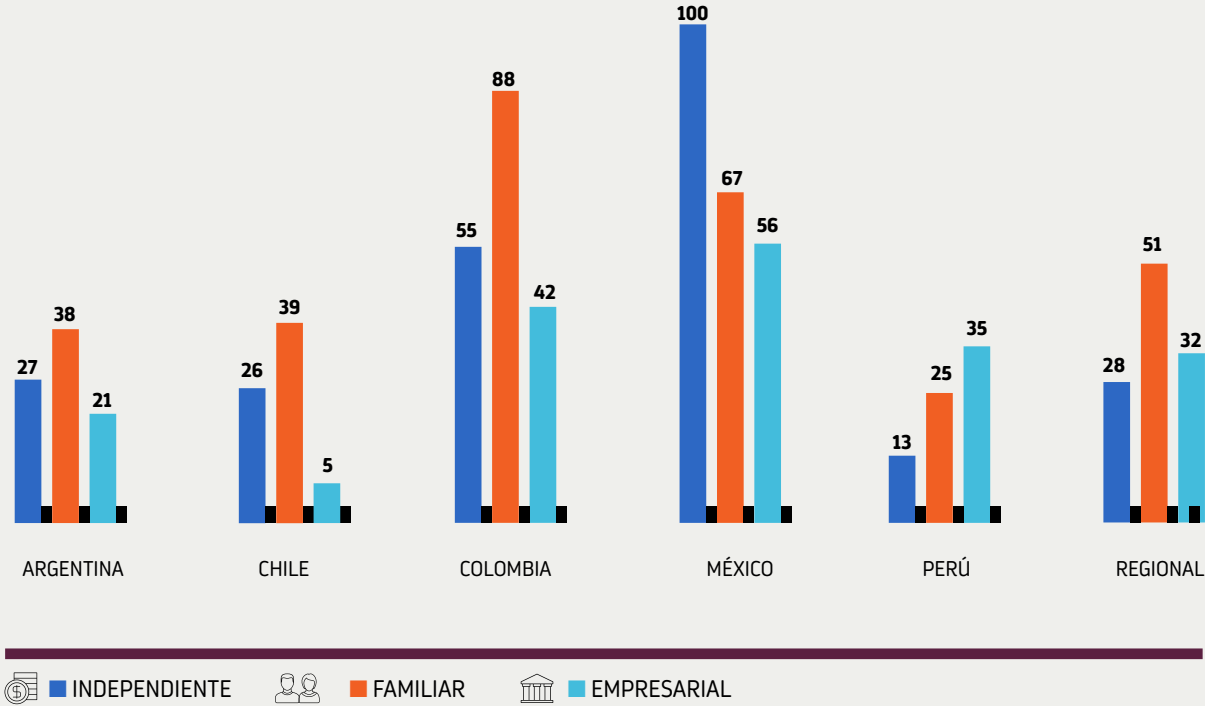
Al analizar los fondos patrimoniales por tipo de entidad filantrópica, encontramos que, en la región, las familiares tienen porcentajes mayores de entidades con fondo patrimonial (51%), en comparación con las empresariales (32%) y las independientes (28%). Este patrón existe en Argentina, Chile y Colombia. En el Perú, las empresariales tienen un porcentaje mayor con fondo patrimonial; y en México, las independientes (figura 24).

4.4
LOS RECURSOS FINANCIEROS
TIENDEN A SER MAYORES EN LAS
FUNDACIONES MÁS ANTIGUAS

En la región coexisten muchas entidades pequeñas y medianas con pocas de gran tamaño en activos, fondos patrimoniales, ingresos o gastos. Teniendo en cuenta que los datos extremos alteran de manera importante los promedios, decidimos comparar a partir de la mediana y no del promedio.

La figura 25 muestra que en Colombia las fundaciones tienen una mediana más alta de activos (US\$ 1,7 millones), seguida por las de Chile (US\$ 1,1 millones), México

FIGURA 24
PORCENTAJE DE FUNDACIONES CON FONDO PATRIMONIAL, POR PAÍS Y TIPO DE FUNDACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV RECURSOS FINANCIEROS
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

(US\$ 608.000), Argentina (US\$ 190.000) y el Perú (US\$ 99.000). La mediana regional de activos es US\$ 511.000.

En cuanto al patrimonio, el orden de los países varía de manera importante en relación con los activos. Chile tiene la mayor mediana del patrimonio de las fundaciones (US\$ 4,8 millones), seguido por Colombia (US\$ 4,6 millones), Argentina (US\$ 1,9 millones), México (US\$ 1,2 millones) y el Perú (US\$ 29.000). La mediana del patrimonio a nivel de la región es US\$ 1,9 millones.

En cuanto a los ingresos, Colombia tiene la mediana mayor (US\$ 1,2 millones). Le siguen México (US\$ 1,1 millones), Chile (US\$ 426.000), Argentina (US\$ 422.000) y el Perú (US\$ 179.000). La mediana de ingresos a nivel regional es US\$ 632.000.

En lo que respecta a los gastos, Colombia tiene la mayor mediana (US\$ 1 millón). Le siguen México (US\$ 976.000), Argentina (US\$ 424.000), Chile (US\$ 371.000) y el Perú (US\$ 173.000). La mediana regional de gastos de las fundaciones es US\$ 545.000.

La mediana de activos a nivel regional

US\$ 511.000

La mediana de patrimonio a nivel regional

US\$ 1,9 millones

La mediana de ingresos a nivel regional

US\$ 632.000

La mediana de gastos a nivel regional

US\$ 545.000



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV **RECURSOS FINANCIEROS**
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

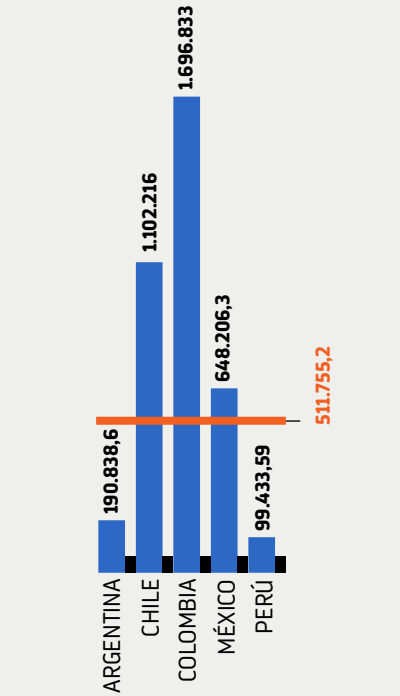
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

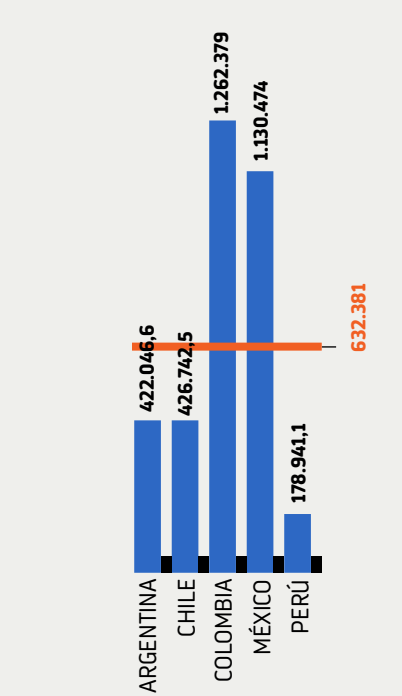
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 25
MEDIANA DE FUNDACIONES SEGÚN ACTIVOS, PATRIMONIO, INGRESOS Y GASTOS

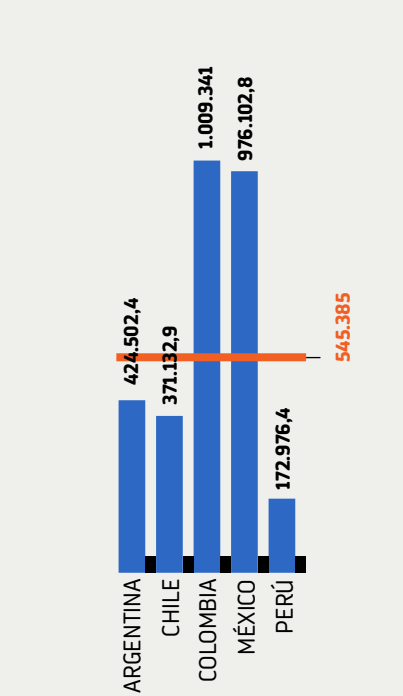
MEDIANA DE ACTIVOS DE
FUNDACIONES, POR PAÍS (US\$)



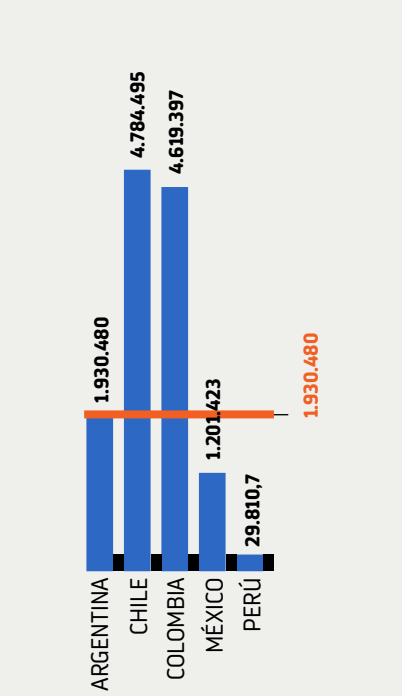
MEDIANA DE INGRESOS DE
FUNDACIONES, POR PAÍS (US\$)



MEDIANA DE GASTOS DE
FUNDACIONES, POR PAÍS (US\$)



MEDIANA DE PATRIMONIO DE
FUNDACIONES, POR PAÍS (US\$)



■ PAÍS — REGIONAL

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV RECURSOS FINANCIEROS
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

En resumen, la figura 25 evidencia que:

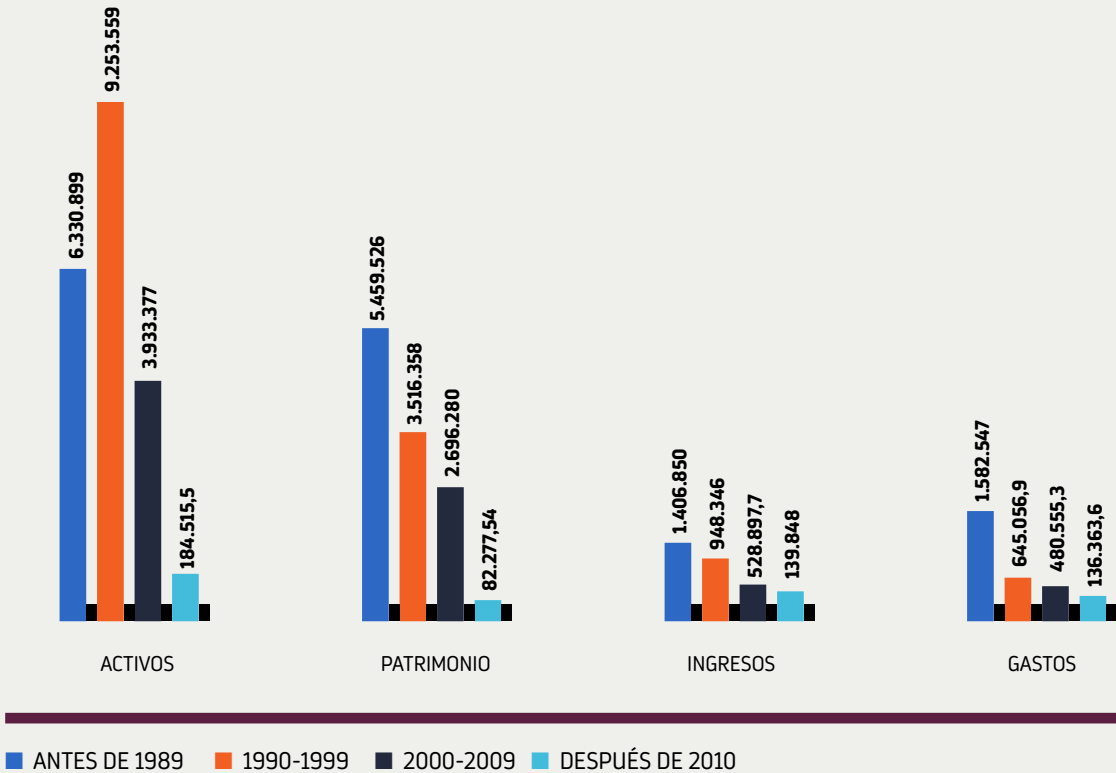
- ✦ **Chile** tiene la mayor mediana en patrimonio y la segunda en activos.
- ✦ **Colombia** tiene la mediana más alta en la mayoría de las variables financieras, excepto en la de patrimonio, donde las fundaciones chilenas tienen una mediana mayor.
- ✦ **México**, después de Colombia, registra medianas mayores en ingresos y gastos.
- ✦ **Perú** tiene las menores medianas en todas las variables financieras.

A pesar de las diferencias entre países, hay un patrón compartido entre las entidades filantrópicas: en términos de recursos financieros, las fundaciones más antiguas son de mayor tamaño que las jóvenes. Al analizar las medianas de las diferentes variables de recursos financieros en la región, hay una tendencia a la disminución de estos recursos entre las más jóvenes. La única excepción es en los activos, donde la mediana para el período anterior a 1989 es menor que la del período posterior (1990-1999) (figura 26).

Al analizar los países, es claro que, para todas las variables financieras, las medianas de las fundaciones más antiguas (creadas antes de 1989) son mayores que las de las fundaciones más jóvenes (creadas después de 2010). Sin embargo, esta tendencia no es clara con relación a los otros períodos.

FIGURA 26

MEDIANA DE RECURSOS FINANCIEROS DE LAS FUNDACIONES A NIVEL REGIONAL, POR TIPO DE VARIABLE FINANCIERA Y PERÍODO DE CREACIÓN



V Inversión social: EDUCACIÓN, LA PREOCUPACIÓN DOMINANTE

« ¿A qué poblaciones se orientan las entidades filantrópicas? ¿Qué tipo de organizaciones privilegian con sus estrategias? ¿Cuáles son los principales temas en la agenda de las fundaciones? A los niños y jóvenes siguen en importancia los adultos jóvenes, las familias y los niños y niñas en edad preescolar. En materia de organizaciones, las más apoyadas por las entidades filantrópicas son las formales sin fines de lucro, y la temática dominante es la educación ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V **INVERSIÓN SOCIAL**
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

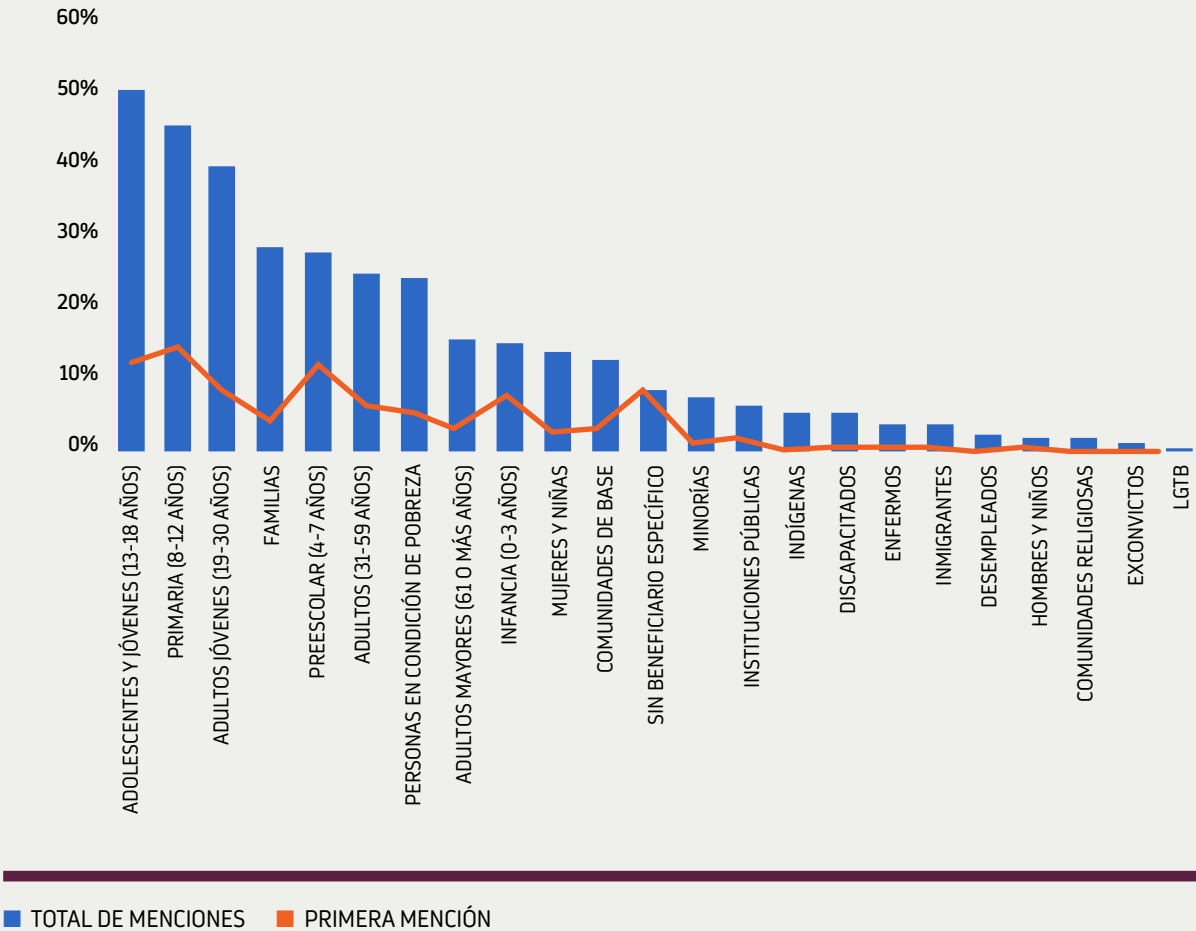
5.1
NIÑOS Y JÓVENES, LA POBLACIÓN
MÁS ATENDIDA

La figura 27 muestra las poblaciones beneficiarias de las fundaciones en el ámbito regional en orden de importancia. Dado que las fundaciones suelen tener varias poblaciones a las que dirigen sus programas, en el cuestionario preguntamos por el conjunto de poblaciones y por la población prioritaria para la fundación. Las barras en dicha figura indican el total de las poblaciones, mientras que la línea señala la población principal.

Niños y niñas (8-12 años) corresponden a la población prioritaria para el mayor porcentaje de fundaciones (17%) y ocupan el segundo lugar en relación con el total de menciones (45%). Los adolescentes y jóvenes (13-18 años) constituyen la población beneficiaria a la que más se orientan los programas, pero como población prioritaria ocupan el segundo lugar. La mitad de las fundaciones tienen a jóvenes y adolescentes como beneficiarios y el 14% los tienen como población principal.

Las poblaciones que siguen en importancia para el total de menciones son adultos jóvenes, familias y niños y niñas en edad preescolar. Como poblaciones prioritarias, siguen en importancia niños y niñas en edad preescolar, adultos jóvenes y primera infancia. Es importante enfatizar que, en muchos casos, las fundaciones apoyan a diversas poblaciones. Esto es relevante cuando tienen enfoques territoriales, para lo cual desarrollan programas diferenciados para las distintas poblaciones del territorio, como lo ilustra el caso de Kusimayo en el Perú (recuadro de la p. 80).

FIGURA 27
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN POBLACIÓN BENEFICIARIA, PROMEDIOS REGIONALES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V **INVERSIÓN SOCIAL**

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«A excepción del Perú, todos los países tienen a los adolescentes y jóvenes como la población beneficiaria más importante. En territorio peruano, los adolescentes son la segunda población en importancia, y los niños entre 8 y 12 años, la primera. En Argentina, Chile y Colombia, la segunda población más importante son los niños y niñas, y en México, los adultos jóvenes (figura 28) ».



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I** Metodología
- II** Filantropía institucional
- III** Gobernanza
- IV** Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL**
- VI** Operación
- VII** Colaboración
- VIII** Evaluación
- IX** Transparencia
- X** Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

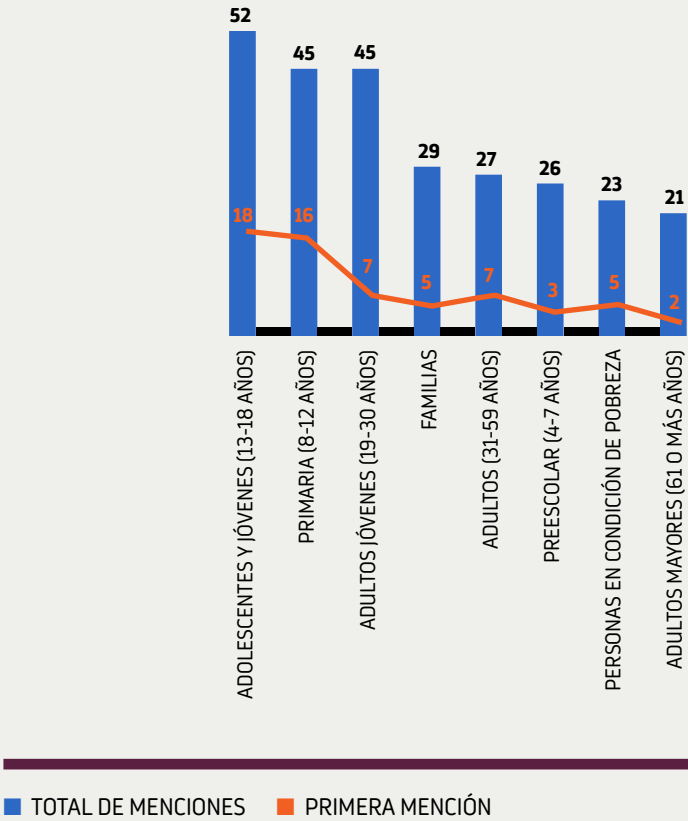
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 28.A
**PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS
SEGÚN POBLACIONES BENEFICIARIAS**

ARGENTINA



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

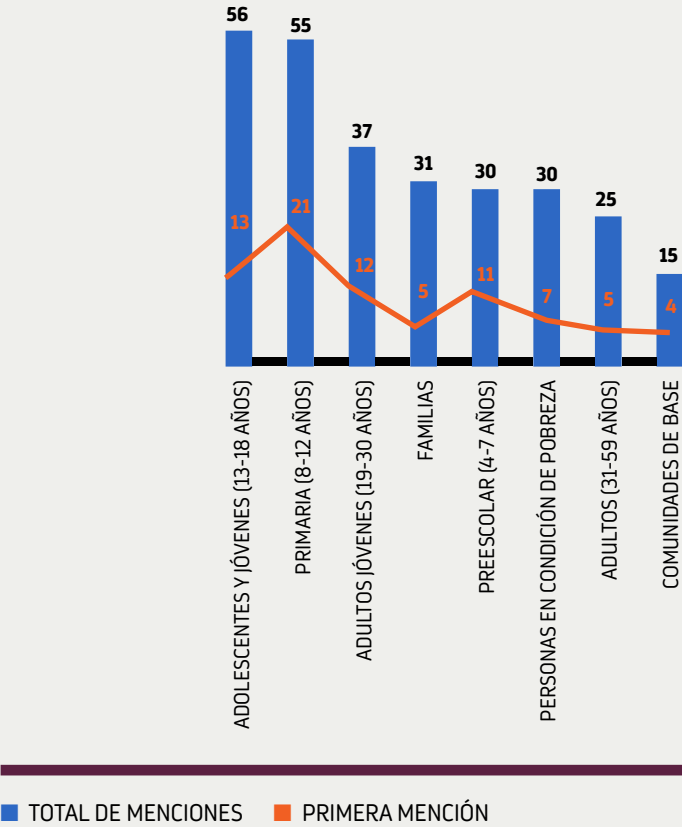
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 28.B

PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS
SEGÚN POBLACIONES BENEFICIARIAS

CHILE



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

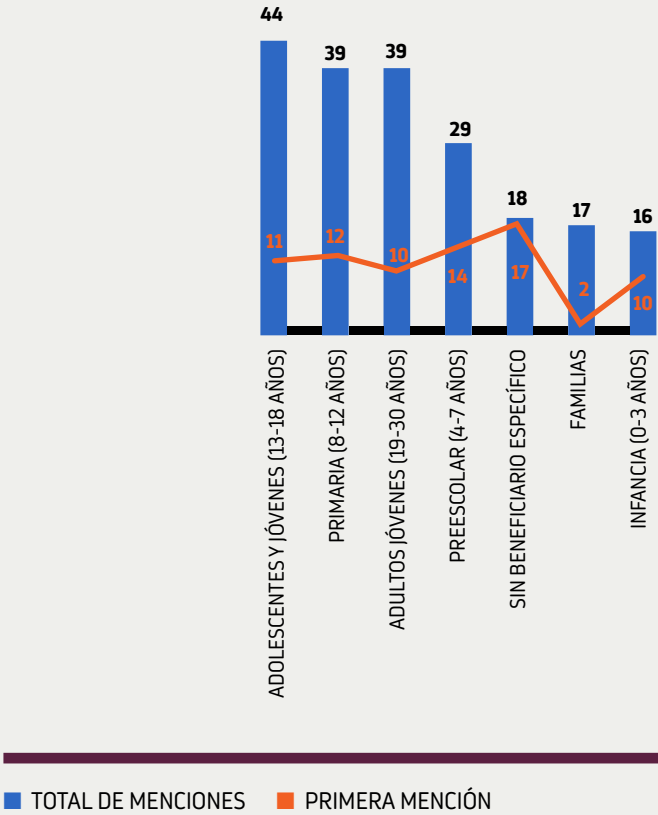
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 28.C

**PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS
SEGÚN POBLACIONES BENEFICIARIAS**

COLOMBIA



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

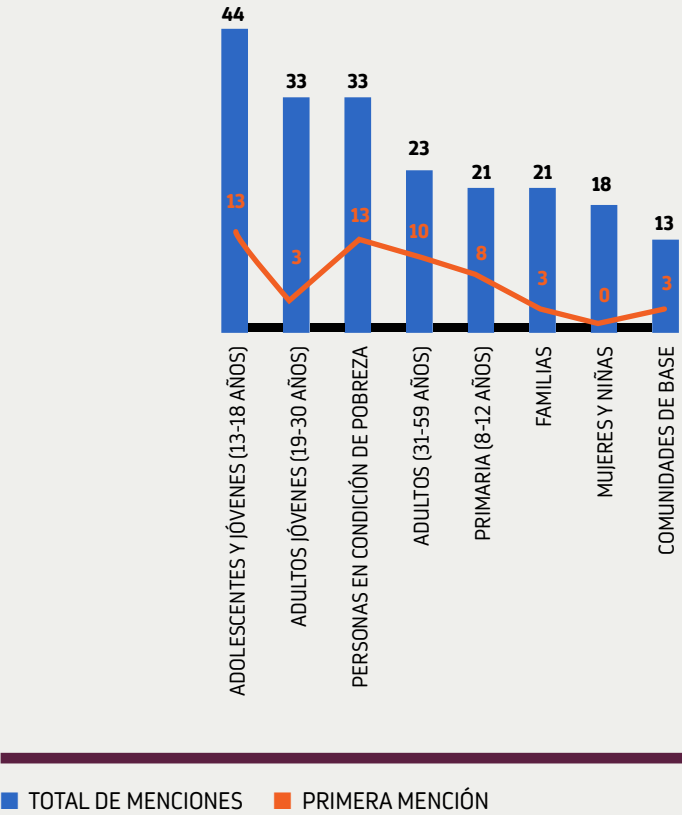
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 28.D
PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS
SEGÚN POBLACIONES BENEFICIARIAS

MÉXICO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

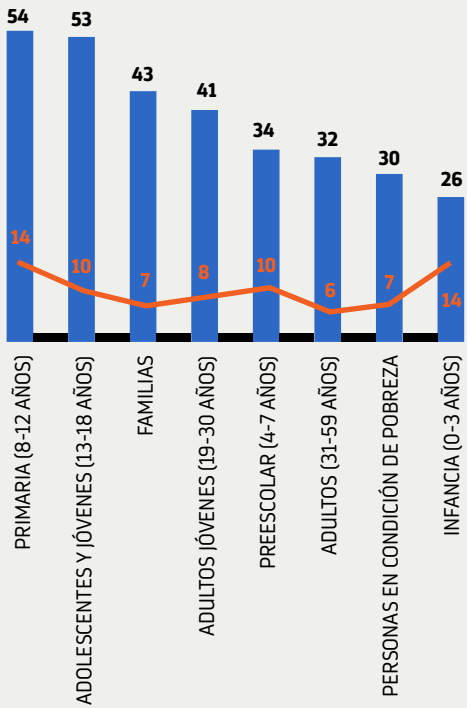


Fotografía: Musuk Nolte

FIGURA 28.E

PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS
SEGÚN POBLACIONES BENEFICIARIAS

PERÚ



■ TOTAL DE MENCIONES ■ PRIMERA MENCIÓN

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

5.2 ORGANIZACIONES FORMALES SIN FINES DE LUCRO: LAS MÁS APOYADAS

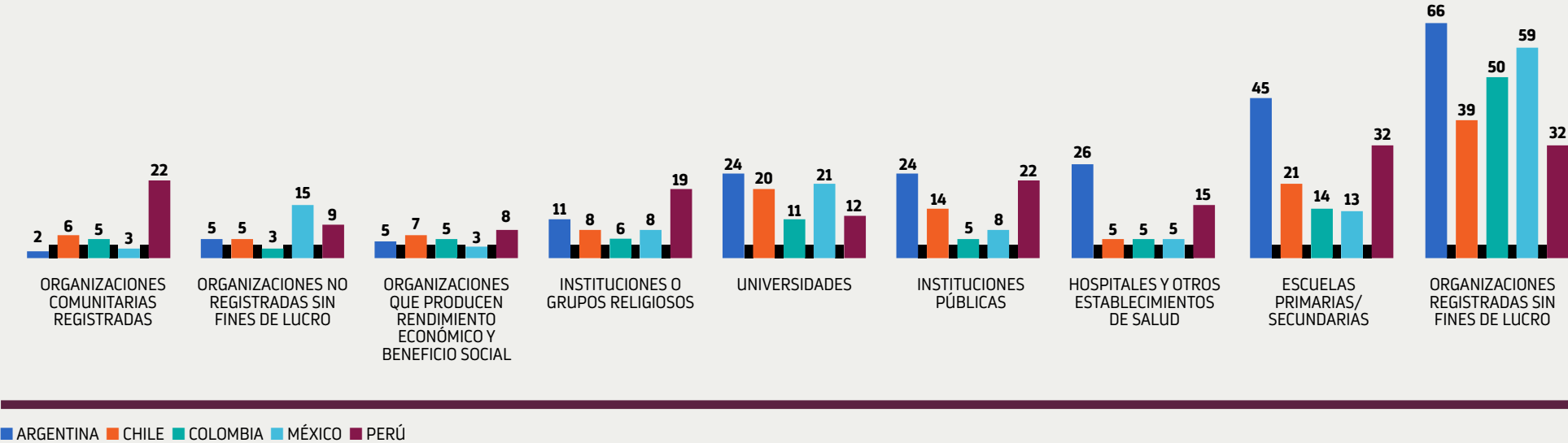
Entre los diferentes tipos de organizaciones apoyadas por las entidades filantrópicas, las formales sin fines de lucro son las más apoyadas en todos los países, pero el peso de estas y la distancia con las que ocupan el segundo lugar varían bastante en cada país. En Argentina, el 66% de las fundaciones apoya a las entidades sin fines de lucro; en México, el 59%; en Colombia, el 50%; en Chile, el 39%; y en el Perú, el 32%.

En un segundo lugar están las escuelas primarias y secundarias en todos los países a excepción de México, donde las universidades ocupan el segundo lugar. Al comparar el peso en el apoyo a las organizaciones sin fines de lucro en relación con las escuelas, se pueden ver grandes diferencias¹¹. Mientras que en Colombia a las primeras las apoyan el 50% de las fundaciones, a las segundas solo el 14%. Es decir, hay una diferencia del 36%. En Argentina y Chile hay una divergencia porcentual similar en el apoyo a esos dos tipos de organizaciones (21% y 18%, respectivamente). En el Perú, en cambio, el porcentaje de apoyo a las organizaciones sin

fines de lucro y a las escuelas es igual (32%). En México, el 59% de las fundaciones apoyan a las entidades sin ánimo de lucro, el 21% a las universidades y el 13% a las escuelas (figura 29).

11. En algunos países el segundo lugar lo ocupan los individuos, pero dado que esa opción no fue considerada en la encuesta de todos los países, nos limitamos al tipo de organizaciones apoyadas.

FIGURA 29 PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS SEGÚN ORGANIZACIONES APOYADAS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

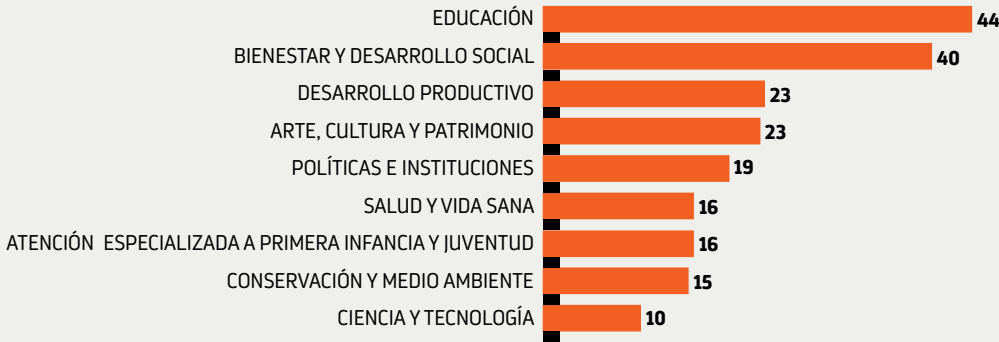
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

5.3 LA EDUCACIÓN: EL ÁREA TEMÁTICA CON MAYOR PRESENCIA

La educación es el área temática más apoyada por las fundaciones en la región. El 44% de ellas tienen programas en los diferentes niveles (primaria, secundaria o postsecundaria). Un buen ejemplo del tipo de programas, de los niveles de acción y de la variedad de estrategias para contribuir a mejorar la calidad y políticas educativas de un país, es el trabajo de la Fundación Arcor (recuadro de la p. 64). Le sigue en importancia el bienestar y desarrollo social (40%), un área que cubre temas de pobreza, vivienda, desarrollo comunitario, servicios sociales y prevención de catástrofes. El desarrollo productivo está en un tercer puesto con el 23%, junto con arte, cultura y patrimonio. El área de política e instituciones, en la que están aspectos centrales para la democracia, como fortalecimiento institucional, derechos humanos, políticas públicas y resolución de conflictos, tiene poco interés para las fundaciones: solamente un 19% de ellas tienen programas en esta área. Lo mismo sucede con la salud (16%), la atención a la primera infancia y juventud (16%) y el medio ambiente (15%), mientras que el área de ciencia y tecnología es la que recibe menos apoyo de las fundaciones (10%) (figura 30).



FIGURA 30 PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS SEGÚN ÁREA TEMÁTICA APOYADA, PROMEDIOS REGIONALES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V **INVERSIÓN SOCIAL**

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN ARCOR: FOCO EN PRIMERA INFANCIA Y EDUCACIÓN

Fundación Arcor fue creada en diciembre de 1991 por el Grupo Arcor como expresión del compromiso y la responsabilidad social heredados de los fundadores de la empresa, a fin de promover, de manera orgánica y corporativa, el desarrollo integral de comunidades. Cuenta con tres estructuras operativas: Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil y Fundación Arcor Chile.

En 2005, Fundación Arcor Argentina redefinió el trabajo institucional basada en un estudio externo que trazó dos núcleos de mayor importancia para trabajar con la infancia: niños de 0 a 8 años y adolescentes de entre 12 y 16 años. La decisión fue enfocarse en la primera infancia considerando que muchas de las posibilidades de desarrollo de los niños están muy condicionadas por esos primeros años y por las posibilidades de acceso a, y uso de, bienes culturales, recreativos y educativos. Su accionar se encuadra en la Política de Inversión Social del Grupo Arcor, y su misión es contribuir a que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Desde entonces, el Grupo Arcor, en su planificación 2015-2020, identificó los ejes «niñez y vida saludable» y «niñez y derechos» como los temas prioritarios para su actuación. A partir de allí, la Fundación Arcor resolvió concentrarse en propuestas diferenciales, como el fortalecimiento de las políticas municipales de la primera infancia y el apoyo al Sistema de Información de Primera Infancia (SIPI), cuyo objetivo es relevar y difundir información sobre la situación

de la niñez en América Latina. La fundación, a través de programas y proyectos, procura agregar valor al trabajo que las escuelas realizan; y el Grupo Arcor busca promover la corresponsabilidad de todos los actores sociales en el desarrollo de la niñez.

Una de sus iniciativas, el portal educativo, capacita a adultos que trabajan con niños, como docentes, integrantes de OSC y promotores de la vida activa y alimentación saludable, con lo cual, junto a publicaciones y apoyo a proyectos, logra poner especial atención al cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas.

En Argentina, en 2017, a través de 122 proyectos innovadores, complementarios y focalizados en lo temático, se hizo posible incidir en cambios concretos dentro de las instituciones, y particularmente en las oportunidades educativas para la infancia. En total se apoyaron 190 proyectos en la región.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

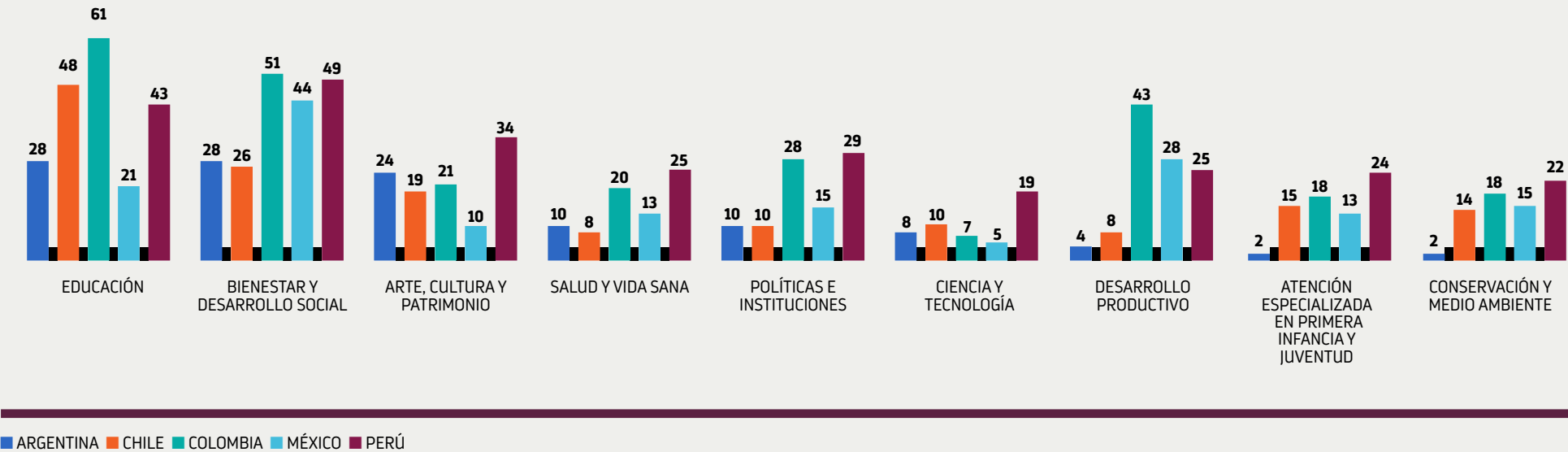
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

Hay variaciones importantes entre países. La educación es el área con un mayor porcentaje de fundaciones en Argentina, Chile y Colombia. El bienestar y desarrollo social es el área principal para México y el Perú; además, en el primero de estos países, la educación es la tercera en importancia, mientras que es la segunda en el Perú. En Argentina, Chile, Colombia y México, el bienestar y desarrollo social es la segunda área en importancia (figura 31). Detallamos la agrupación de áreas temáticas en categorías en el anexo II.

FIGURA 31
PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS SEGÚN ÁREA TEMÁTICA APOYADA



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V INVERSIÓN SOCIAL
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

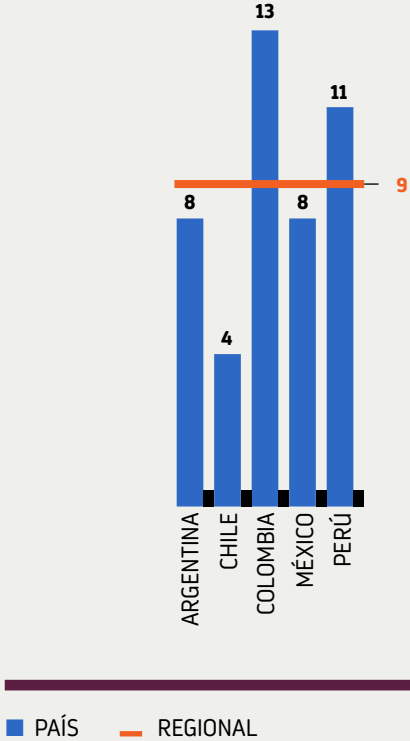
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

5.4 POCO APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Una de las áreas más importantes para el avance de la democracia y del desarrollo social en los países de la región es el fortalecimiento de la sociedad civil y las instituciones públicas. Sin embargo, y a pesar de que existen ejemplos innovadores para el fortalecimiento de las OSC (como el caso de la Fundación Colunga, en la p. 67), esta área es apoyada por un porcentaje bajo de fundaciones filantrópicas. En los países analizados, solo el 9% de las entidades apoyan el fortalecimiento institucional¹². En Colombia es el 13%; en Perú, el 11%; en Argentina y México, el 8%; y en Chile, el 4% (figura 32). Al comparar por año de creación, observamos que las entidades más antiguas apoyan el fortalecimiento institucional un poco más que las jóvenes. Para el promedio regional, el 11% de las entidades creadas antes de 1999 apoyan el fortalecimiento institucional, mientras para las fundadas después de 2000, ese porcentaje disminuye al 7%.

FIGURA 32 PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE APOYAN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



«Una de las áreas más importantes para el avance de la democracia y del desarrollo social en los países de la región es el fortalecimiento de la sociedad civil y las instituciones públicas».

12. Este es el porcentaje de las fundaciones que seleccionaron el fortalecimiento institucional como una de las áreas temáticas apoyadas. Como se verá más adelante, el porcentaje de fundaciones que apoyan con recursos financieros la operación o el fortalecimiento institucional de las organizaciones es un poco mayor (35%).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V **INVERSIÓN SOCIAL**

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN COLUNGA: POR EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

La Fundación Colunga fue creada en 2012 en Chile por la familia empresaria Cueto Plaza, codueña de la aerolínea Latam y de Costa Verde, que agrupa sus inversiones inmobiliarias y financieras. «Buscamos institucionalizar y formalizar los apoyos que como familia entregábamos, de manera de hacer estos aportes de forma más profesional en cuanto a evaluarlos, focalizarlos y ser más eficientes», explica Esperanza Cueto, presidenta del directorio.

La fundación ha creado el Hub Colunga, un edificio de siete pisos donde 45 organizaciones sociales de distinto tamaño y alcance tienen sus oficinas centrales y participan activamente en eventos de discusión sobre temas de política pública y de capacitación para su fortalecimiento.

El Hub Colunga nació para contribuir a la superación de la pobreza y mejorar la educación de niños y adolescentes que

viven en contextos vulnerables, apoyando a organizaciones de la sociedad civil que desarrollan soluciones innovadoras en estos temas. De este modo, busca que estas organizaciones sean un aporte a las políticas públicas del país y logren impactar positivamente tanto en Chile como en otros países de América Latina.

«La sociedad civil es un actor relevante a la hora de generar esos consensos que permiten el progreso, pero en Chile este es un sector frágil. El Estado funciona relativamente bien, aunque hay espacios de mejora. Tenemos un sector privado que ha generado una gran prosperidad, que es fuerte y tiene capacidad de articulación. Pero la sociedad civil está desarticulada. Nuestro diagnóstico es que este ámbito debe fortalecerse si queremos que las políticas sociales sean efectivas. Desde Colunga creemos fuertemente en la innovación social, en que no vamos a lograr superar los problemas de siempre haciendo lo mismo. Si queremos identificar brechas, generar pilotos con evidencia y traspasar conocimiento, debemos potenciar la capacidad de innovación que tiene la sociedad civil», explica Arturo Celedón, director ejecutivo de la Fundación Colunga.

Para ello han generado una «ruta de aceleración de organizaciones», a través de la cual han apoyado a más de 120 organizaciones en los últimos cinco años. En un primer nivel, la ruta cuenta con el fondo de innovadores, que apoya con recursos y mentoría a iniciativas con propuestas novedosas en etapa temprana. Un laboratorio de innovación complementa este fondo entregando a las organizaciones capacitación y formación catalítica para impulsarlas a su desarrollo.

En un segundo nivel, cuenta con el fondo de fortalecimiento para la consolidación de programas de organizaciones sociales que están operando, pero que requieren de impulso para escalar. El fondo dispone de hasta US\$1 millón anual para apoyar a organizaciones seleccionadas y un proceso de acompañamiento destinado a desarrollar capacidades en un período de tres años.

En el tercer nivel de la ruta, se establecen alianzas con organizaciones consolidadas cuando se producen ventanas de incidencia en temas de impacto nacional, apoyándolas con recursos y gestión en el desarrollo de proyectos que permitan mostrar nuevas vías para solucionar problemas de alta relevancia pública. Es el caso de la alianza establecida con el Hogar de Cristo, donde, en conjunto con otras tres fundaciones familiares, se propuso una nueva forma de enfrentar la crisis de internación de menores en vulnerabilidad social extrema, desarrollando un servicio alternativo de hogares para que pueda ser aprovechado por el Servicio Nacional de Menores.

La estrategia se complementa con un fondo de innovación y desarrollo para apoyar investigación sobre elementos que determinan condiciones de pobreza y donde no existen datos sistematizados para tomar buenas decisiones, tanto en el interior de la fundación como en las políticas públicas y las organizaciones de la sociedad civil. En este ámbito, se han apoyado investigaciones sobre la realidad de la infancia en la población migrante y sobre la reinserción de las mujeres privadas de libertad. De esta manera, y en pocos años, Colunga se ha consolidado como una fundación familiar que trabaja en alianza con organizaciones de la sociedad civil, con una apuesta clara por la innovación y la articulación de redes para desarrollar nuevas formas de superación de la pobreza.

VI

Operación:

PREDOMINAN LAS FUNDACIONES MIXTAS

« En esta sección analizamos las modalidades de operación de las fundaciones. Nos interesa entender el peso que tiene la estrategia de realizar donaciones a terceros en relación con el diseño e implementación de programas propios por parte de las fundaciones ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI OPERACIÓN
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

6.1
MODALIDAD DE OPERACIÓN:
¿DONANTES, OPERADORAS O
MIXTAS?

Un aspecto central para entender la manera como operan las fundaciones es el análisis del peso que tienen las donaciones a terceros en relación con la operación de programas propios. Para este propósito, hemos caracterizado a las fundaciones según tres modalidades de operación: donantes, operadoras o mixtas. Las donantes, o *grantmakers*, son aquellas que entregan recursos financieros, en especie o becas, a través de concursos o mediante asignación directa, para apoyar proyectos y programas diseñados por las organizaciones receptoras de los recursos o, en el caso de las becas, a personas. Las operadoras diseñan y operan sus propios programas, ya sea con personal propio de la fundación o contratando a terceros. Las mixtas combinan la estrategia de donación de recursos financieros a terceros con el diseño e implementación de programas propios.

Para construir la variable que diferencia a las fundaciones por modalidad de operación, empleamos la pregunta sobre la frecuencia de utilización de los diversos mecanismos para llevar a cabo las acciones filantrópicas (implementación de programas sociales propios, donaciones en dinero, becas educativas, donaciones en especie). Para cada uno de los mecanismos, la pregunta tenía las opciones «nunca», «rara vez», «algunas veces», «muchas veces» y «siempre». Las operadoras son las que contestaron «nunca» en la utilización de donaciones en dinero, donaciones en especie o becas, y marcaron algo diferente a

«Un aspecto central para entender la manera como operan las fundaciones es el análisis del peso que tienen las donaciones a terceros en relación con la operación de programas propios. Para este propósito, hemos caracterizado a las fundaciones según tres modalidades de operación: donantes, operadoras o mixtas».



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI OPERACIÓN
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

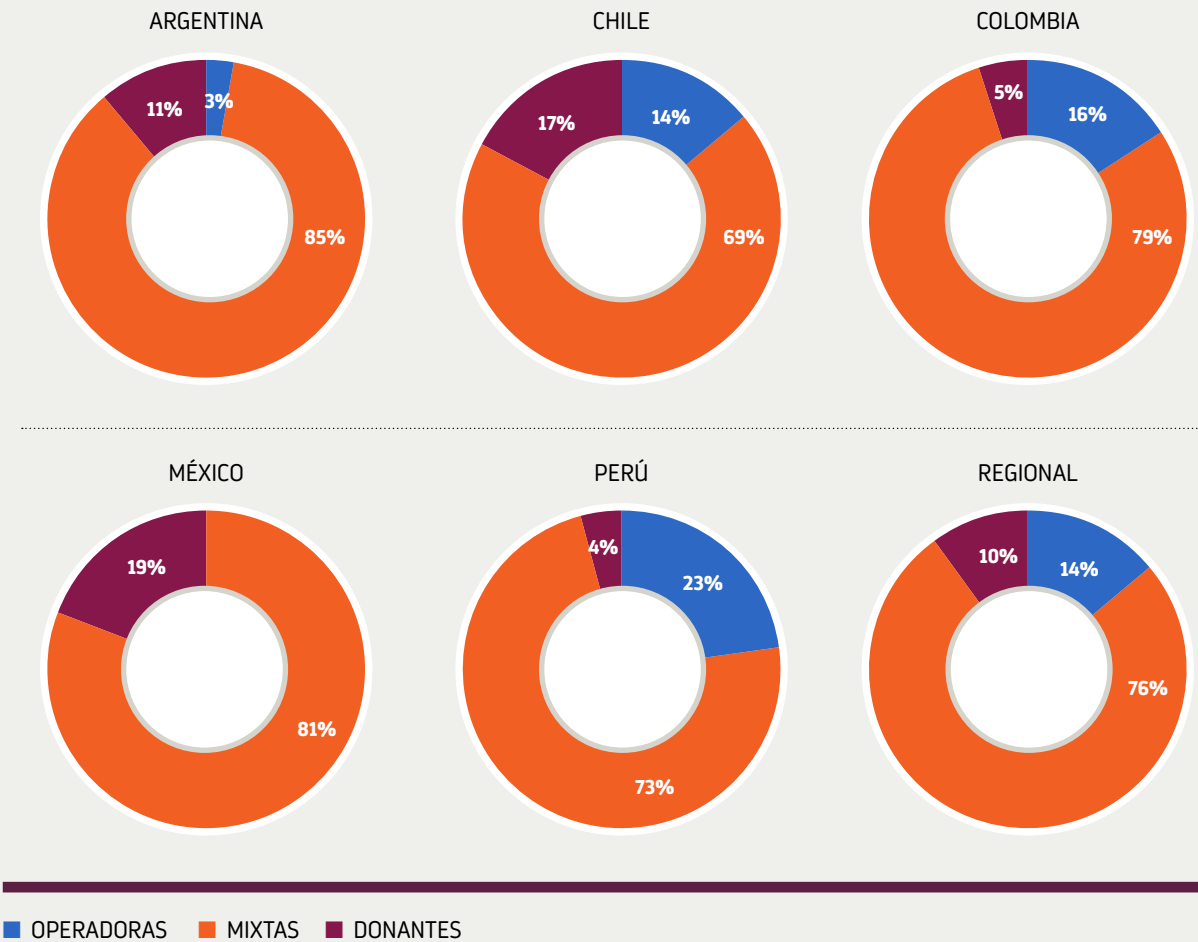
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«nunca» en las opciones de implementación de programas propios. Las donantes son las que contestaron «nunca» en implementación de programas propios y marcaron alguna de las opciones diferentes a «nunca» para los mecanismos donaciones en dinero, donaciones en especie o becas. Las mixtas no contestaron «nunca» en donaciones en dinero, donaciones en especie o becas, ni en implementación de programas, y marcaron alguna de las otras opciones de los mecanismos de donación y de implementación de programas.

En la figura 33 mostramos cómo, en la región, predominan las fundaciones mixtas (76%) frente a las operadoras (14%) y las donantes (10%). El predominio de las fundaciones mixtas se mantiene en todos los países; sin embargo, hay variaciones en el peso de los tipos de fundaciones. El Perú, por ejemplo, tiene el mayor porcentaje de fundaciones operadoras (23%) y Argentina, el menor (3%). En relación con las fundaciones donantes, los mayores porcentajes los tienen México (19%) y Chile (17%), y los menores, Perú (4%) y Colombia (5%) (figura 33)¹³.

13. En México, solo incluyeron en su muestra fundaciones que hacen donaciones, fueran estas puramente donantes o mixtas, por lo que no hay fundaciones puramente operadoras.

FIGURA 33
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN MODALIDAD DE OPERACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI **OPERACIÓN**
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

6.2
LAS FUNDACIONES DONANTES SON
MÁS ANTIGUAS Y LAS OPERADORAS,
MÁS RECIENTES

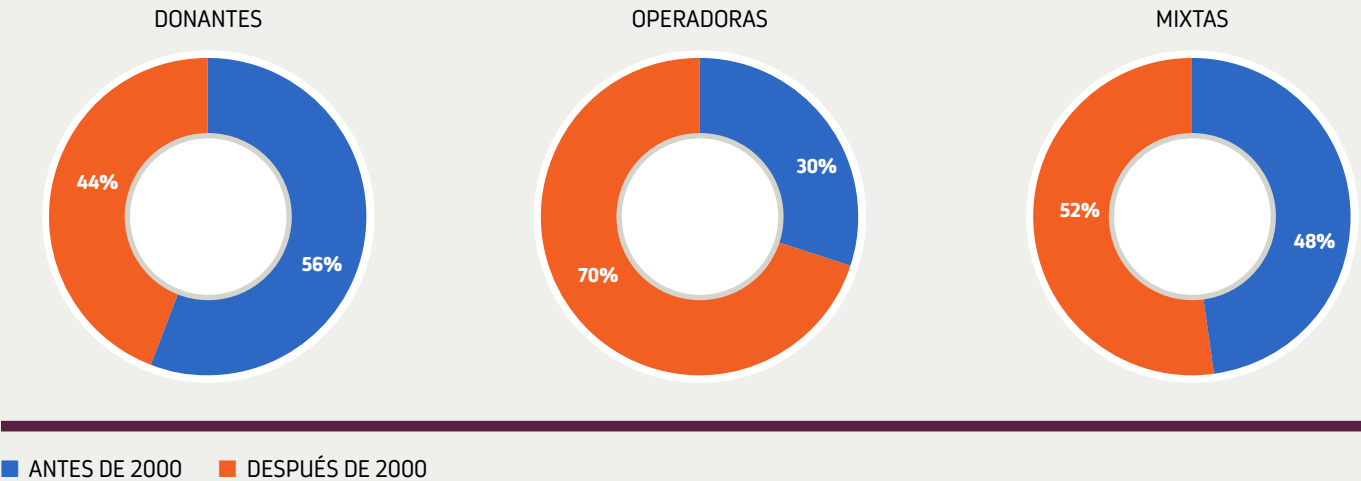
Al analizar las entidades por período de creación, encontramos que las donantes son más antiguas y las operadoras, más recientes. Un poco más de la mitad de las fundaciones donantes de los cinco países se crearon antes del año 2000, y el 70% de las operadoras, después de 2000. Lo anterior se refleja

en la diferencia en el promedio de año de creación de las fundaciones donantes (1978) y el de las operadoras (2000). Las mixtas se reparten de manera similar en estos dos períodos y su promedio de año de creación es 1994 (figura 34).

6.3
EL BAJO PESO DE LOS DONATIVOS EN
LAS FUNDACIONES MIXTAS

Para tener una idea del peso de los programas propios y de las donaciones, no es suficiente con conocer las modalidades, pues, como ya lo describimos, las operadoras y las donantes constituyen el menor porcentaje de entre las fundaciones. Dada la importancia que tienen las fundaciones mixtas en

FIGURA 34
PORCENTAJE DE ENTIDADES CREADAS ANTES Y DESPUÉS DEL AÑO 2000, SEGÚN MODALIDAD DE OPERACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI OPERACIÓN
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

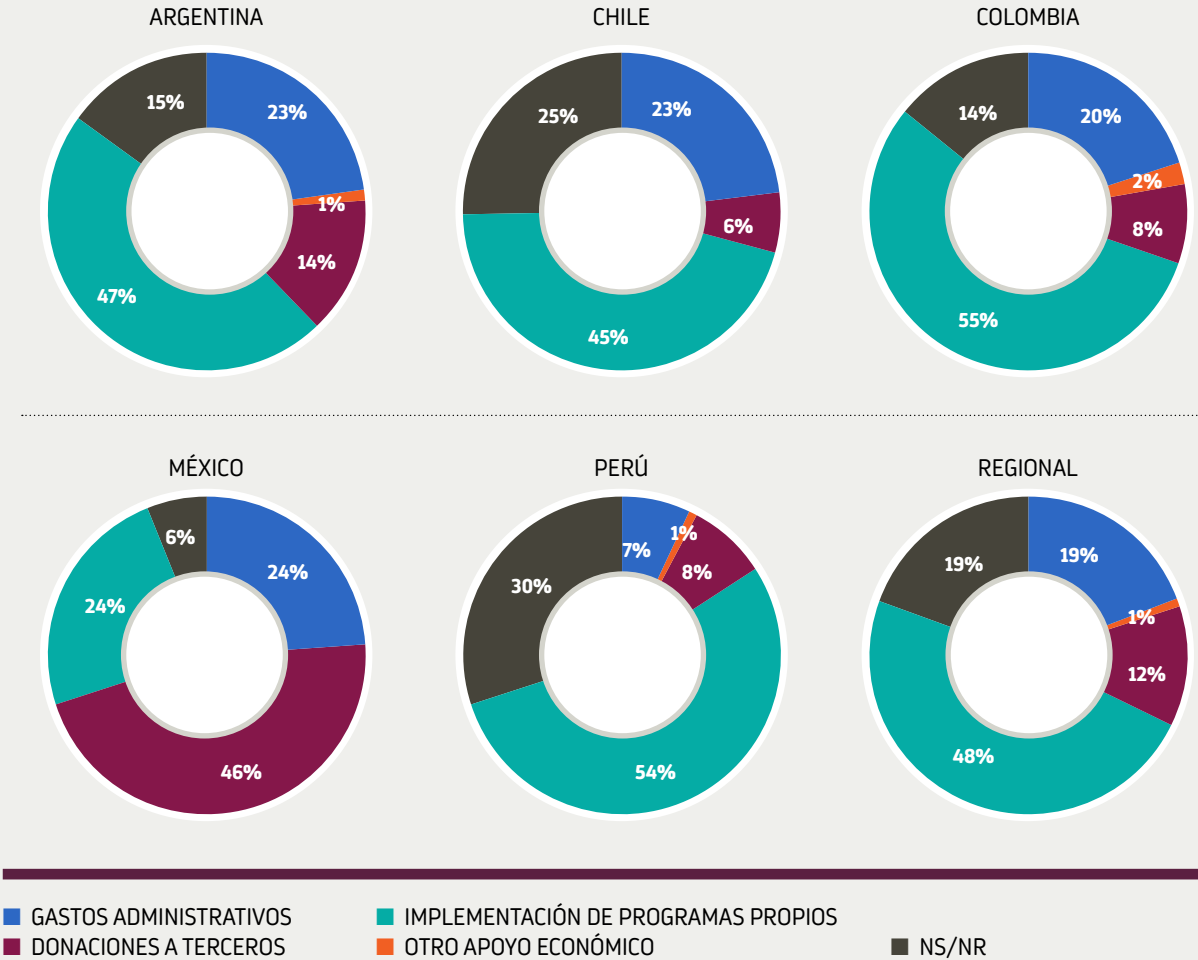
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

la filantropía institucional, es necesario conocer el peso que tienen los programas y las donaciones en este tipo de entidades. Para esto, analizamos la participación de los donativos y los programas en la distribución de los gastos de las fundaciones mixtas.

La figura 35 muestra el promedio del porcentaje de gastos administrativos, de implementación de programas, de donaciones a terceros y de otros apoyos económicos¹⁴. En el contexto regional, el porcentaje de gastos destinados a implementación de programas propios es del 48%, mientras que el destinado a donaciones de terceros es del 12%. Esto muestra el bajo peso que tienen las donaciones en relación con los programas en las fundaciones mixtas. En el contexto nacional, solamente en México el porcentaje dedicado a donaciones (46%) es mayor que el dedicado a programas propios (24%). En todos los demás países, el porcentaje dedicado a programas es mayor. En Colombia, se destinan el 55% a programas y el 8% a donaciones; en el Perú, el 54% a programas y el 8% a donaciones; en Chile, el 45% a programas y el 6% a donaciones; y en Argentina, el 47% a programas y el 14% a donaciones.

FIGURA 35
DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE LAS FUNDACIONES MIXTAS



14. El porcentaje de entidades que no respondieron sobre la distribución de los gastos es alto: 24% en México, 23% en Chile y Argentina, 20% en Colombia, 7% en Perú. Esto significa que, si bien estas respuestas nos dan una idea de la distribución de los gastos, hay que tomar estos porcentajes con cautela, pues no se tiene información al respecto para una cuarta parte de las entidades.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI OPERACIÓN
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

6.4
LA MAYOR PARTE DE LAS
DONACIONES SE ORIENTAN
AL APOYO DE PROYECTOS Y
PROGRAMAS

Entre las entidades que realizan donaciones en recursos económicos, se privilegia el financiamiento de proyectos y programas. El 79% de ellas apoyan de esta manera a las organizaciones. Un porcentaje menor de ellas (35%) ayudan con recursos financieros a la operación de las organizaciones. La investigación y la evaluación tienen una asistencia más baja (24%), mientras que la incidencia en política pública es aún menor (13%) (figura 36).

Diversas fundaciones en América Latina están incursionando en nuevas modalidades de inversión social. Un ejemplo de estos métodos son los bonos de impacto social (BIS). El recuadro de las páginas 74-76 ilustra cómo funciona este mecanismo y cómo un grupo de fundaciones en Chile y en Colombia están incorporando los BIS a su repertorio de estrategias de intervención.



FIGURA 36
PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS SEGÚN TIPO DE APOYO FINANCIERO A ORGANIZACIONES, PROMEDIOS REGIONALES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI OPERACIÓN
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

BONOS DE IMPACTO SOCIAL EN CHILE Y COLOMBIA

Con el objetivo de atraer más capital hacia los crecientes desafíos sociales y ambientales, se han promovido nuevas estrategias que complementen los esfuerzos filantrópicos. La inversión de impacto es una de estas innovaciones. Se trata de aplicar recursos de entidades, personas o fondos a la generación de bienes sociales y/o medioambientales y, a la vez, obtener retornos financieros para el inversionista, que pueden ir desde la simple devolución del capital hasta una rentabilidad que está, generalmente, por debajo de los niveles del mercado.

Uno de los mecanismos de inversión de impacto con mayor avance para atraer inversionistas articulados a una gestión por resultados es el denominado bono de impacto social. Se estructura como un vehículo financiero que posibilita la canalización de recursos provenientes de inversionistas privados para la financiación de proyectos de interés social en un esquema de pago por resultados y se concreta a través de la constitución de una alianza público-privada.

En desarrollo de la alianza, los inversionistas privados financian la ejecución del proyecto contratando a operadores que prestan el servicio social, suministrando el capital de trabajo desde el inicio. El Gobierno, a su vez, asume el papel de pagador frente a los inversionistas, a quienes ofrece un retorno solo si el proyecto es exitoso de acuerdo con los resultados obtenidos. En caso contrario, los inversionistas no recuperan los recursos invertidos.

En suma, el esquema de pago por resultados termina abriendo un espacio para la innovación en política social. Con este instrumento, el Gobierno traslada a los inversionistas el riesgo financiero del proyecto en curso, y se crea un marco riguroso de medición de resultados. Lo anterior abre un espacio propicio para innovar ensayando nuevos modelos de intervención y evaluando su costo/efectividad antes del escalamiento.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
**Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!**

- Introducción
- I** Metodología
- II** Filantropía institucional
- III** Gobernanza
- IV** Recursos financieros
- V** Inversión social
- VI OPERACIÓN**
- VII** Colaboración
- VIII** Evaluación
- IX** Transparencia
- X** Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2
**Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina**

CAPÍTULO 3
**Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina**

**BONOS DE
IMPACTO SOCIAL
EN CHILE Y
COLOMBIA**

En Chile

En Chile, 6 de cada 10 niños de contextos de alta vulnerabilidad que cursan el 4.º básico no entienden lo que leen. Con el fin de asegurar el logro de resultados de un programa orientado a cambiar esta realidad, la Fundación San Carlos de Maipo ha impulsado el primer contrato de pago por resultados en el país, coordinando su implementación junto a un grupo de entidades filantrópicas ligadas a familias y empresas (la Fundación Mustakis, la Fundación Colunga, la Fundación Viento Sur y la Fundación LarraínVial), las cuales actuarán como pagadores finales. De esta manera, se invertirán cerca de US\$ 500.000 para implementar y medir el programa Primero Lee, de la organización Crecer con Todos, en 11 escuelas con altos índices de vulnerabilidad de la capital del país durante el período 2019-2021.

Este primer contrato busca abordar la falta de habilidades para la lectura y escritura en la infancia y demostrar el valor



de la intervención para facilitar su escalamiento a lo largo del país, así como apoyar el desarrollo de un ecosistema de actores, de recursos y competencias necesarios para la implementación de este modelo en Chile. Su impulso desde este grupo de entidades filantrópicas busca aportar aprendizajes y «demostrar el valor añadido del instrumento

sobre los mecanismos de gestión y financiación tradicionales», en el momento en que el Gobierno se ha comprometido a implementar los contratos de impacto social desde los ministerios de Desarrollo Social y Economía, y la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	OPERACIÓN
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

BONOS DE
IMPACTO SOCIAL
EN CHILE Y
COLOMBIA

En Colombia

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

En 2017, se realizó el lanzamiento en Colombia de la implementación del BIS, el cual tiene como objetivo la generación de ingresos en población vulnerable a través de acceso y retención en un empleo formal.

Este bono fue diseñado por una alianza entre el Departamento de Prosperidad Social, el BID-Fomin y la Cooperación Económica del Gobierno de Suiza, como pagadores del resultado; la Fundación Corona, la Fundación Bolívar Davivienda y la Fundación Mario Santo Domingo como inversionistas; la Corporación Inversor como gerente financiero y de desempeño; Kuepa y las fundaciones Carvajal, Volver a la Gente y Colombia Incluyente como operadores para la empleabilidad de población vulnerable; Deloitte como verificador de los resultados; y un grupo de aliados y asesores técnicos entre los cuales están Instiglio, la Fundación Probono, Baker & McKenzie, Durán & Osorio y Compartamos con Colombia.

Se invirtieron cerca de US\$ 1 millón por un período de 1,5 años en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira, con 766 participantes. En colocación laboral, se cumplió la meta en un 117%, con 898 personas empleadas; en retención a tres meses se llegó a un 88%, con 677 personas; y en retenidos a seis meses no había una meta establecida, pero se logró alcanzar a 309 personas.

Este primer bono, donde se destaca la alineación entre la cooperación, el sector privado y el Gobierno colombiano, no solo tuvo resultados positivos en el cumplimiento de las metas, también generó importantes aprendizajes para todos los actores sobre aspectos como el funcionamiento

del modelo y las rutas de intervención para empleo inclusivo con la población priorizada. Con el objetivo de fortalecer los procesos, evidenciar los éxitos y mejorar en los próximos bonos, se planteó una sistematización de lecciones aprendidas sobre el diseño y la implementación del primer BIS y la definición de la estrategia de gestión del conocimiento, entre otros. Por último, se reconoce que esta experiencia demostrativa ha generado incidencia al promover este tipo de innovación en la política pública.

En 2019, se lanzará el segundo BIS en alianza con la Alcaldía de Santiago de Cali, con una duración de 20 meses, una inversión de cerca de US\$ 1,3 millones y con 856 personas empleadas formalmente, 856 retenidas por tres meses y 599 retenidas por seis meses. En este BIS, los pagadores son la Alcaldía de Cali, el BID Lab y la Cooperación Económica del Gobierno de Suiza; el intermediario es la Corporación Inversor; los inversionistas son la Fundación Corona, la Fundación Mario Santo Domingo, la Fundación Bolívar Davivienda, la Fundación Plan Internacional, la Fundación WWB Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer; y como operadores está la Fundación Carvajal, la Fundación Alvarallice, Kuepa y la Fundación Colombia Incluyente.

VII Colaboración:

UNA PRÁCTICA COMÚN

« En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, se proponen 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Uno de estos, el número 17, está orientado a la constitución de alianzas público-privadas, pues se considera la colaboración como una condición necesaria y un objetivo transversal para poder cumplir con las metas propuestas en los ODS ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII COLABORACIÓN
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La colaboración es parte fundamental de la agenda de Gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y empresas, por lo cual se ha puesto en el centro de los esfuerzos para lograr el desarrollo sostenible. En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, se proponen 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Uno de estos, el número 17, está orientado a la constitución de alianzas público-privadas, pues se considera la colaboración como una condición necesaria y un objetivo transversal para poder cumplir con las metas propuestas en los ODS. En ese contexto, es importante entender las características de la colaboración en el mundo de la filantropía institucional, una práctica en constante crecimiento.

7.1
COLABORACIÓN ENTRE PARES: MUY
PRESENTE EN LA REGIÓN

En promedio, el 83% de las fundaciones de la región dicen colaborar entre sí. Hay, sin embargo, importantes diferencias en el grado de colaboración entre las fundaciones en los países. Mientras en Colombia el 98% dice colaborar con otras fundaciones y en México es el 96%, en Argentina, el promedio baja al 81%; en Chile, al 75%, y en el Perú, al 70%. Un ejemplo de la colaboración entre pares es el proyecto colectivo promovido por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE), en el cual 17 organizaciones decidieron colaborar para mejorar la calidad de vida de dos comunidades con un largo historial de violencia y exclusión (recuadro de la p. 79). Los casos de la Asociación Unión Andina de Cementos (Unacem) (recuadro de la p. 82) y Kusimayo (recuadro de la p. 80), en el Perú, muestran también la importancia de la colaboración de una fundación con las comunidades, sus pares y las empresas para lograr mayor sostenibilidad y escala en los programas.

«Hay casos en el Perú que muestran también la importancia de la colaboración de una fundación con las comunidades, sus pares y las empresas para lograr mayor sostenibilidad y escala en los programas».



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII COLABORACIÓN

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

COLECTIVO AFE ANTIOQUIA: APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS

Con este lema, las fundaciones Aurelio Llano Posada, Bancolombia, Bolívar Davivienda, Celsia, Concreto, Corbanacol, Dividendo por Colombia, EPM, Grupo Éxito, Grupo BIOS, Grupo Familia, Fraternidad Medellín, Haceb, Saldarriaga Concha, Grupo Orbis, Proantioquia y Unibán, pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), crearon la Alianza para el Desarrollo – Colectivo AFE Antioquia. Su objetivo es generar mayor impacto social impulsando el desarrollo integral de la Colombia rural para consolidar comunidades sostenibles a través del diagnóstico, diseño, financiación y operación de programas y proyectos conjuntos.

La alianza, que se venía gestando desde 2016 bajo el liderazgo de la AFE, inició la implementación de su primer programa, Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, en mayo de 2018. Este cuenta con una metodología diseñada desde el diagnóstico participativo comunitario, con vocación formativa y que parte de la premisa de lograr el desarrollo de capacidades locales, individuales y colectivas que permitan consolidar comunidades sostenibles que construyan democráticamente su territorio fortaleciendo la economía, el medio ambiente, las instituciones, las relaciones sociales y las capacidades humanas, con miras a lograr equidad en el largo plazo a través del trabajo articulado con las organizaciones de base, el Gobierno y las fundaciones y asociaciones civiles, y en pro del bienestar social y el desarrollo territorial.

El programa trabaja con las comunidades de San Juan de Urabá, corregimiento Siete Vueltas, y San Luis, corregimiento El Prodigio, en el departamento de Antioquia, desarrollando acciones en tres componentes: salubridad, formación para la vida y generación de ingresos.

En el primer componente, se ha trabajado para incrementar las condiciones de salubridad de las comunidades a través del mejoramiento de la infraestructura hídrica, el acceso a agua potable y la sensibilización para velar por el cuidado del medio ambiente.

En materia de formación para la vida, se han adelantado acciones para el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitarias, la disminución de dificultades en la convivencia, el fortalecimiento del ciclo educativo desde la primera infancia y el acceso a la educación superior.

En cuanto a la generación de ingresos, se ha promovido la creación de oportunidades alrededor del recurso hídrico, el fortalecimiento de la autogestión comunitaria, y la formación técnica y financiera para la formulación, el apalancamiento y la gestión de proyectos productivos.

Durante el primer año de implementación, se logró beneficiar directamente a 476 personas, que corresponden al 40% de las comunidades atendidas. Como resultados específicos, se destaca el mejoramiento de las condiciones ambientales en un 20% a través de las jornadas de limpieza de cuencas y reforestación y los planes de aprovechamiento de residuos; la vinculación de 32 líderes al proceso de formación de formadores; la gestión de 18 becas en tecnología ambiental para jóvenes; la vinculación de 55 personas a cursos de formación piscícola y agrícola con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); y el fortalecimiento de las dos Juntas de Acción Comunal.

El programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles es pionero en Colombia por sumar un número importante de fundaciones en una sola iniciativa, con una visión integral de desarrollo local y comunitario.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	COLABORACIÓN
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

KUSIMAYO: INTERVENCIÓN TERRITORIAL MÁS INTEGRAL

EL TRABAJO SOCIAL DE KUSIMAYO ESTÁ ENFOCADO EN CUATRO PROYECTOS:



Miles de Sueños impacta anualmente a 500 niños de 0-5 años a través de desayunos diarios, útiles escolares, herramientas de cocina y kits de higiene. Además, provee talleres para madres y asegura que los locales públicos de educación inicial tengan la infraestructura adecuada; por ejemplo, bombas de agua, letrinas, estufas y gas. Este programa ayuda a los niños a combatir la anemia y la desnutrición crónica, y a la vez promueve la asistencia escolar. Ha impactado a más de 5.000 niños desde su creación en 2008 y tiene el beneficio adicional de crear un vínculo entre Kusimayo y las comunidades para evaluar mejor sus necesidades y la forma más eficiente de diseñar intervenciones.



Calor para Puno está enfocado en mitigar el frío extremo y la contaminación en las viviendas de la comunidad a través de los programas Ropa de Abrigo Caliente y Casa Caliente Limpia. El primero recolecta y distribuye prendas para el frío junto con la organización Juguete Pendiente. Casa Caliente Limpia nació debido al alto índice de enfermedades respiratorias por las bajas temperaturas y la inhalación de humo producido por estufas de fuego abierto dentro de las viviendas. El programa equipa las casas con tecnología que aumenta la temperatura y elimina la contaminación interna hasta en un 90%, una solución desarrollada por el Grupo de Apoyo del Sector Rural de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, cerca de 10 empresas han participado en eventos de voluntariado corporativo relacionados con la implementación de 842 casas calientes limpias.



Puno Productivo provee herramientas para lograr seguridad alimentaria y desarrollar emprendedores. Las herramientas tecnológicas las provee el Instituto para una Alternativa Agraria, con quienes Kusimayo coopera para la instalación de tanques de agua y equipos de riego, la construcción de invernaderos y el desarrollo de planes de cultivos, lo que produce una dieta saludable y estable, ingresos y el desarrollo de habilidades a largo plazo. Kusimayo ha facilitado la construcción de más de 176 invernaderos.



Abuelos Felices está enfocado en el funcionamiento de un centro de cuidado de adultos mayores y fue desarrollado inicialmente junto a otra organización filantrópica global. Es un ejemplo de cómo la colaboración con pares genera mayor impacto e incidencia.

Kusimayo, «río feliz» en quechua, es una asociación sin fines de lucro enfocada en mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales en Puno, una de las regiones más pobres del Perú. Puno tiene una población de 1,13 millones de personas, de las cuales un 42% no tienen agua y un 92% carecen de electricidad en sus hogares. El analfabetismo es del 14%, de los cuales un 36% son niños menores de 12 años. La desnutrición crónica es del 16%, y el 76% de los niños menores de 3 años sufren de anemia, lo que perjudica su desarrollo cognitivo.

Kusimayo funciona principalmente a través de trabajo voluntario y alianzas con empresas y filántropos. Los beneficiarios son a su vez voluntarios en la implementación de proyectos, lo cual genera un círculo virtuoso de colaboración sostenible y cumplimiento de su misión a largo plazo.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII COLABORACIÓN
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

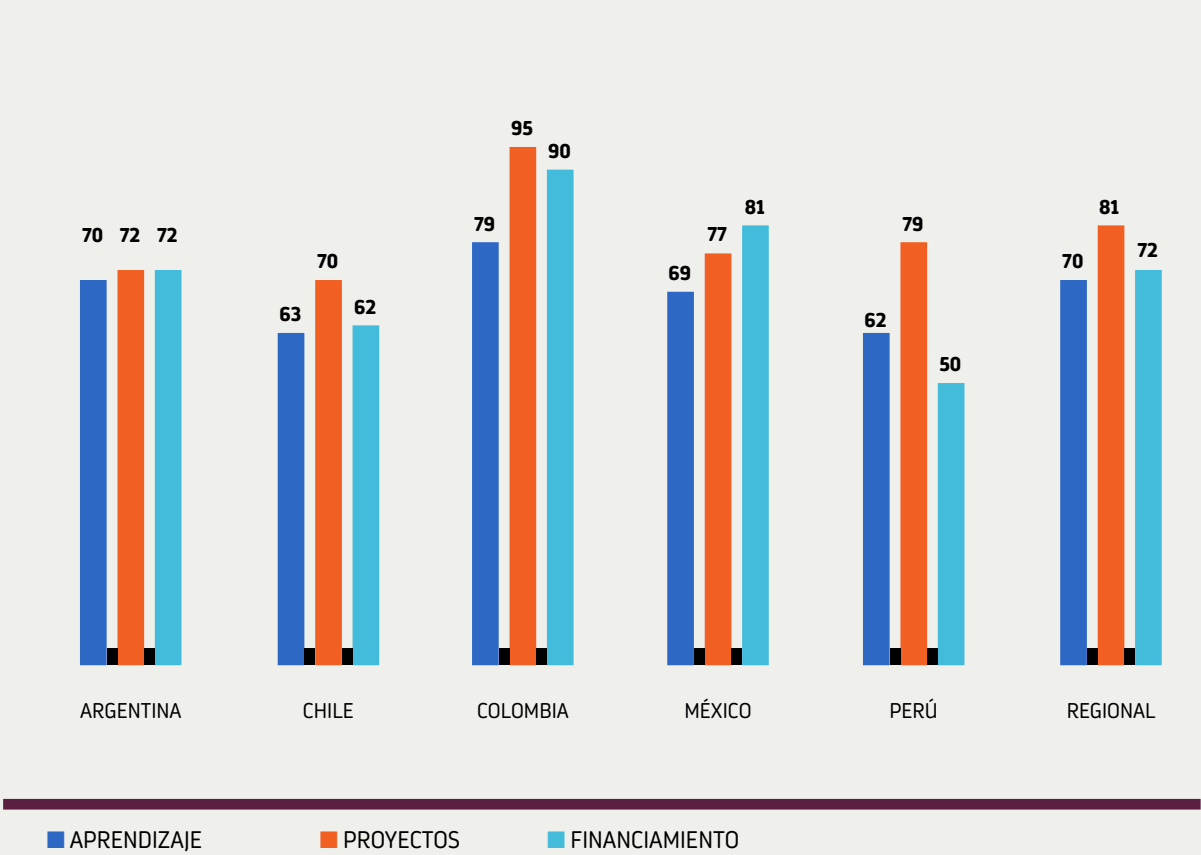
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

Para explorar los tipos de colaboración, preguntamos si esta se lograba en torno al diseño y desarrollo de los proyectos, a su financiamiento o al aprendizaje entre las fundaciones. Las diferencias entre estos tipos de colaboración no resultaron muy significativas, pero hay variaciones. La más frecuente entre en todos los países, a excepción de México, es la relacionada con el diseño y desarrollo de los proyectos. En el ámbito regional, el 81% de las fundaciones colaboran en este nivel. La cooperación en el financiamiento es un poco más reducida (72%), y en el aprendizaje es del 70% (figura 37).

7.1.1 COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO: PRINCIPALMENTE ENTRE FUNDACIONES EMPRESARIALES

El grado de colaboración con el Gobierno es menor que el reportado entre pares, pero está también presente. En el ámbito regional, en promedio, el 70% de las entidades dicen colaborar con el Gobierno. Al igual que en la cooperación entre pares, en la alianza con el Gobierno existen importantes diferencias entre los países analizados. Mientras en Colombia y México el 89% de las organizaciones dicen trabajar con el Gobierno, en Argentina ese porcentaje baja al 63%; en el Perú, al 62%; y en Chile, al 56%. Un caso interesante de las diversas formas de colaboración con el Gobierno que puede utilizar una fundación es la Asociación Unacem en el Perú.

FIGURA 37 PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS SEGÚN TIPO DE COLABORACIÓN ENTRE PARES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII COLABORACIÓN

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

ASOCIACIÓN UNACEM: UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA COLABORACIÓN

La Asociación Unacem se fundó en 2003 para ocuparse de la relación con la comunidad y otros grupos de interés de la empresa Unacem (Unión Andina de Cementos) en el Perú. En 2007, la asociación comenzó a ejecutar la política de sostenibilidad de la empresa, con foco principal en los adolescentes, jóvenes y adultos mayores.

La combinación del conocimiento de las comunidades con que trabaja la empresa, las necesidades de los grupos de interés y la capacidad logística de la asociación crea un modelo de gestión efectivo y transparente. El elemento clave es la colaboración con otros agentes de la comunidad: organizaciones filantrópicas,

comunidades locales e instituciones del sector público. El involucrarse con otros y trabajar en conjunto permite que la labor de la Asociación Unacem tenga una mayor incidencia en su entorno.

La constante búsqueda de retroalimentación y mejora llevó a la organización a formar alianzas con entidades de gobierno en entornos locales y regionales para asegurar la incidencia de sus programas comunitarios. La asociación ha colaborado con la Dirección de Salud del Ministerio de Salud, la Unidad de Gestión Educativa Local del Ministerio de Educación y el Ministerio de Vivienda, entre otras instituciones públicas, para dirigir sus proyectos de manera más efectiva y complementar las evaluaciones de necesidades de sus beneficiarios.

El trabajo de la Asociación Unacem en infraestructura social se centra en la donación de materiales de construcción para obras de infraestructura comunitaria y el reforzamiento de bienes públicos; con ello, ha beneficiado a cerca de 38.500 personas. También ha colaborado con el Ministerio de Vivienda en el programa Techo Propio, por el cual 44 familias que residían en zonas de alto riesgo fueron apoyadas para la construcción de muros de contención y el tarrajeo (cubrimiento con cemento) de sus módulos habitacionales. La asociación siempre busca involucrar a la población beneficiada en la implementación de estos programas para asegurar su incidencia.

En materia de salud, el programa Comunidades Saludables promueve estilos de vida y prácticas saludables en colaboración con establecimientos de salud pública. Se han realizado 27.000 atenciones preventivas y educativas en campañas de salud familiar, y 10.500 personas fueron beneficiadas en 17 actividades masivas de salud centradas en el control y reducción

de la anemia, en colaboración con 18 establecimientos de salud gubernamentales y 43 organizaciones sociales. Muchos de estos proyectos son producto de una alianza con el Ministerio de Salud a través de la Dirección de Salud.

En educación, la asociación promueve el desarrollo y fortalecimiento de habilidades deportivas y artísticas. Además, trabaja junto con jóvenes, mujeres y adultos de bajos ingresos para desarrollar capacidades pedagógicas, técnicas y de emprendimiento. Alrededor de 700 personas han recibido capacitación para el fortalecimiento de habilidades técnicas y 3.370 estudiantes han participado en talleres didácticos. Muchas de las capacitaciones técnicas se brindaron gracias a una alianza con el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo y el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. Por otro lado, las capacitaciones pedagógicas se hicieron mediante un convenio con la organización Empresarios por la Educación y con la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

El Programa Ambiental Comunitario fomenta la adecuada gestión ambiental en alianza con comunidades, autoridades locales y sectoriales (ministerios). Entre las actividades del programa se encuentran las campañas de reforestación en 4.000 metros cuadrados, que benefician a 7.000 personas, y el mantenimiento de áreas verdes compartidas por 10.000 familias. Además, se ha capacitado a 40 líderes ambientales, 39 instituciones educativas y 55 docentes, estos dos últimos a través de una alianza con la Unidad de Gestión Educativa Local del Ministerio de Educación.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII COLABORACIÓN
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

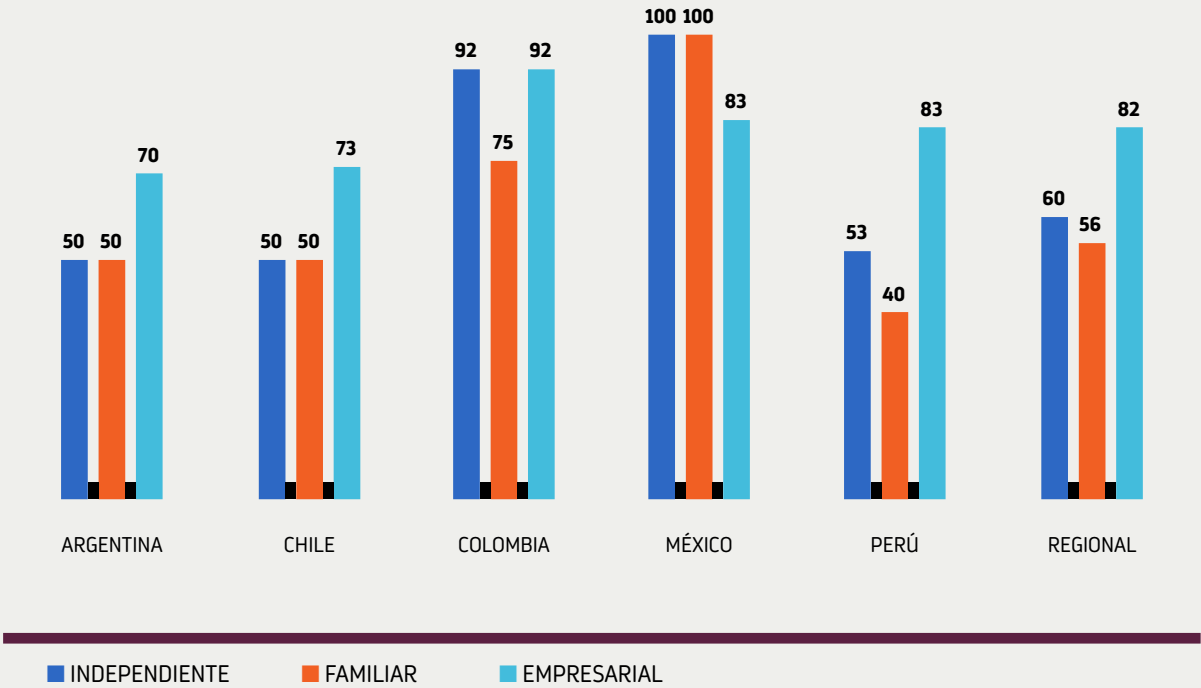
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Al analizar el grado de colaboración con el Gobierno en relación con el tipo de fundación, encontramos lo siguiente: en todos los países, a excepción de México, las fundaciones empresariales colaboran en mayor grado con el Gobierno, y las fundaciones familiares lo hacen en menor grado. En el contexto regional, el promedio de las empresariales que colaboran con el Gobierno es del 82%, mientras que el de las independientes es el 60% y el de las familiares es el 56% (figura 38).

Con relación a los tipos de colaboración, las diferencias son más acentuadas en el caso de la colaboración con el Gobierno, frente a la cooperación entre pares. Mientras el 77% de las fundaciones colaboran con el Gobierno en el diseño y desarrollo de los proyectos, en el financiamiento y en el aprendizaje esta colaboración es más reducida (56% y 48%, respectivamente). La preponderancia de la colaboración con los Gobiernos se da en todos los países, a excepción de México, donde el porcentaje de organizaciones que colaboran en lo relativo a los proyectos y al financiamiento es igual (figura 39).

FIGURA 38
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE COLABORAN CON EL GOBIERNO,
POR PAÍS Y TIPO DE FUNDACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII COLABORACIÓN
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

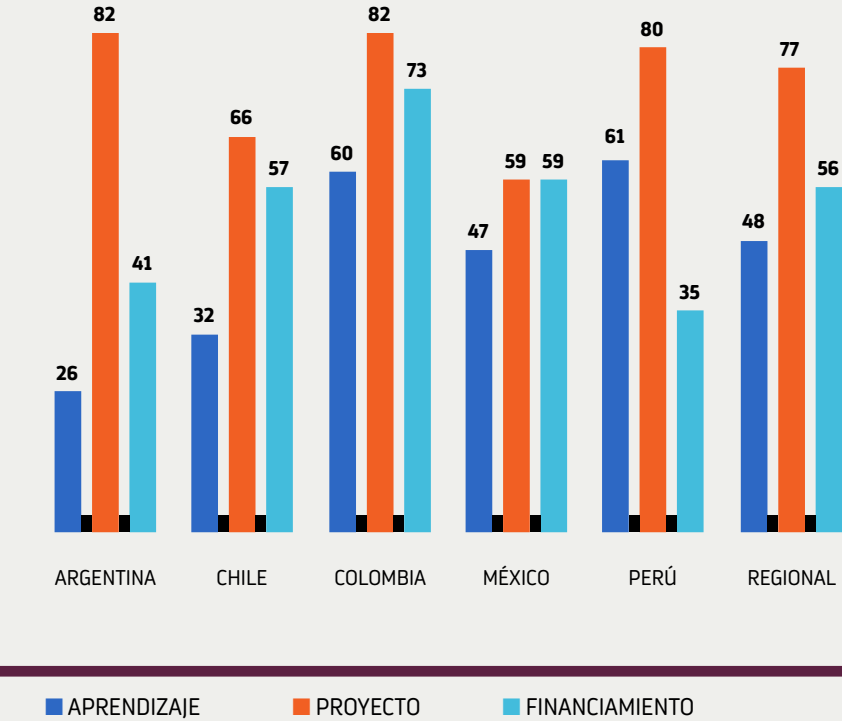
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 39
PORCENTAJE DE FUNDACIONES QUE COLABORAN CON EL
GOBIERNO, POR PAÍS Y TIPO DE COLABORACIÓN



VIII

Evaluación:

PREVALECE EL USO INTERNO DE LA INFORMACIÓN

« En esta sección analizamos la información sobre el avance de las entidades filantrópicas en este campo; comparamos las cifras sobre políticas de evaluación para luego analizar el tipo de evaluación que realizan y el uso que le dan ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

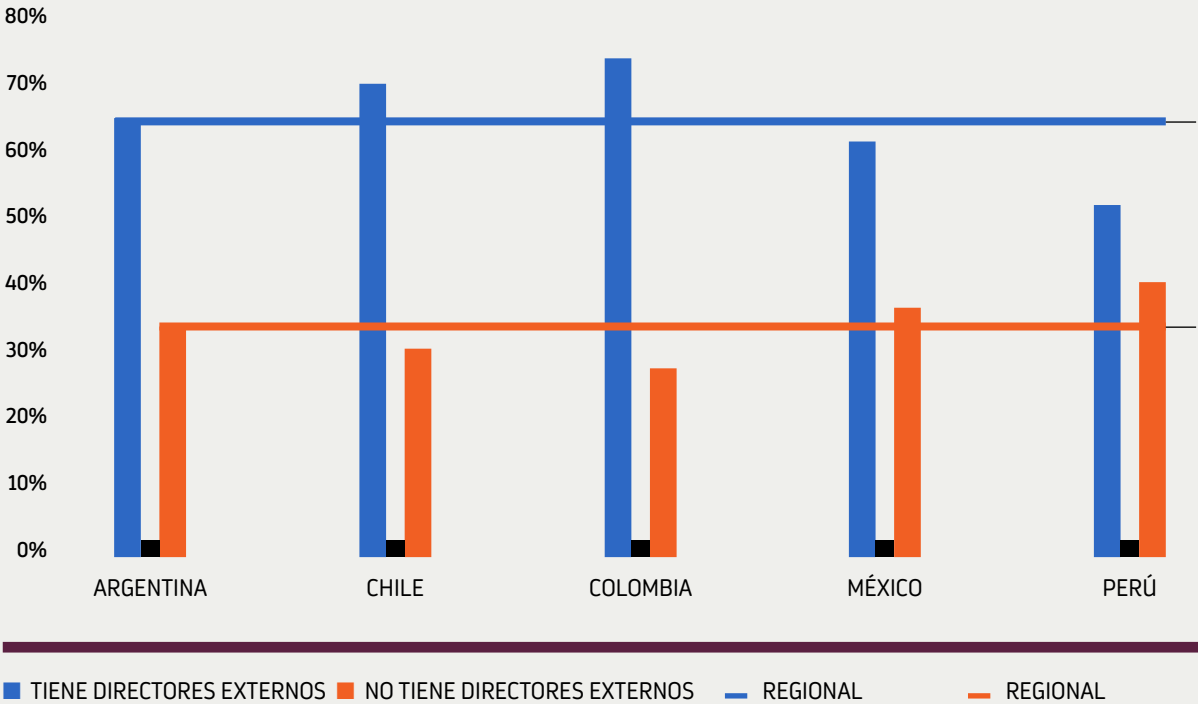
La evaluación de programas y proyectos es fundamental para el aprendizaje y la mejora continua de los programas de las fundaciones y para garantizar la calidad de sus intervenciones, por lo que en la región un alto porcentaje de ellas ha entendido la necesidad de adoptar políticas al respecto. En esta sección analizamos la información sobre el avance de las entidades filantrópicas en este campo; comparamos las cifras sobre políticas de evaluación para luego analizar el tipo de evaluación que realizan y el uso que le dan.

8.1
POLÍTICAS DE EVALUACIÓN: CRECE
SU ADOPCIÓN Y USO

El 70% de las entidades filantrópicas de la región han adoptado políticas sobre evaluación. México y Colombia tienen los porcentajes más altos de fundaciones con estas directrices (85% y 74%, respectivamente). En Argentina, Chile y el Perú, el promedio es similar (67%, 64% y 68%).

Al analizar la relación entre la participación de los externos en el directorio y la existencia de políticas de evaluación, evidenciamos que las entidades con directores externos son las que tienen porcentajes más altos de directrices. En la región, de las entidades que tienen directores externos, el 68% tienen políticas de evaluación, mientras que entre las que no tienen externos, la cifra baja a un poco menos de la mitad (32%) (figura 40).

FIGURA 40
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE TIENEN POLÍTICAS DE EVALUACIÓN,
SEGÚN SI TIENEN O NO DIRECTORES EXTERNOS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	EVALUACIÓN
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

8.2
DIVERSOS TIPOS DE EVALUACIÓN

Las fundaciones realizan diversos tipos de evaluación: de necesidades, de procesos de implementación, cualitativa, de resultados con y sin grupo de control. Cada uno de estos se utiliza para diferentes propósitos:

- ❖ La evaluación de necesidades, para el diseño de programas.
- ❖ La de implementación, para analizar las actividades realizadas e introducir cambios en los procesos.
- ❖ La cualitativa de resultados, para entender cómo sucedieron los cambios.
- ❖ La de resultados sin un grupo de control, para saber si se produjeron cambios.
- ❖ Las de resultados con un grupo de control, para confirmar si los cambios son atribuibles a la intervención.

Los diferentes tipos de evaluación los pueden desarrollar los equipos de la fundación o pueden contratar a evaluadores externos. Cuando son realizadas por los primeros, se demuestra una capacidad instalada en la fundación; pero cuando son realizadas por los segundos, no necesariamente significa que no haya capacidad interna, pues la razón puede ser dar mayor objetividad a los resultados. La figura 41 muestra los porcentajes de entidades filantrópicas para cada tipo de evaluación, en el contexto regional. Entre los aspectos por destacar están los siguientes:

- ❖ **La evaluación realizada por equipos internos predomina sobre la de externos.** Para todos los tipos de evaluación, predomina la realizada por los equipos internos, a excepción de la de resultados con grupos de control. Esta última clase es la más rigurosa y exige un alto grado de análisis, por lo que es frecuente que se contrate a consultores o agencias evaluadoras especializadas. Mientras las desarrolladas por equipos internos tienen porcentajes de alrededor del 70%, las de equipos externos están alrededor del 30% (figura 41).
- ❖ **La evaluación de resultados con grupos de control tiene los porcentajes más bajos.** En la región, este tipo de evaluación es realizado por el 18% cuando se hace internamente y por el 24% cuando se contrata con un equipo externo (figura 41).

Una hipótesis que quisimos corroborar era si las fundaciones más grandes tendían a utilizar con mayor frecuencia el tipo de evaluación más rigurosa y costosa: la de resultados con grupos de control. En la figura 42 se confirmó esa hipótesis. El porcentaje de fundaciones que la utiliza crece a medida que aumenta el tamaño de las entidades en términos de gastos. El 19% de las pequeñas (menos de US\$ 1 millón) la utilizan; así como el 38% de las que tienen gastos entre US\$ 1 millón y 5 millones; el 42% de las que tienen gastos entre US\$ 5 millones y 10 millones; y el 50% de las que tienen gastos mayores de US\$ 10 millones. Este patrón se mantiene en todos los países, a excepción de Colombia, donde las fundaciones medianas recurren más que las grandes a la evaluación de resultados con grupos de control.



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

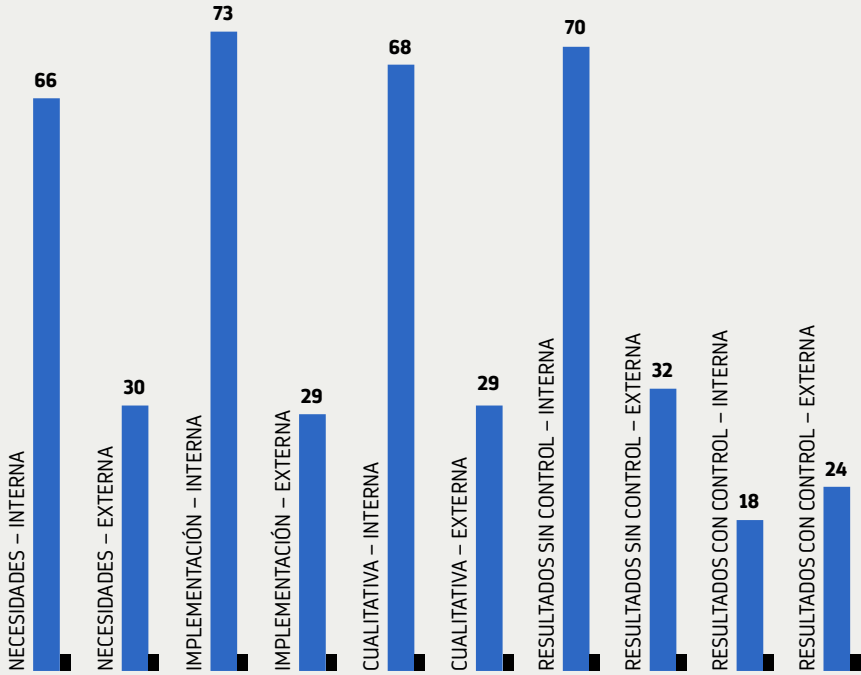
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 41

PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS POR TIPO DE EVALUACIÓN, PROMEDIOS REGIONALES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

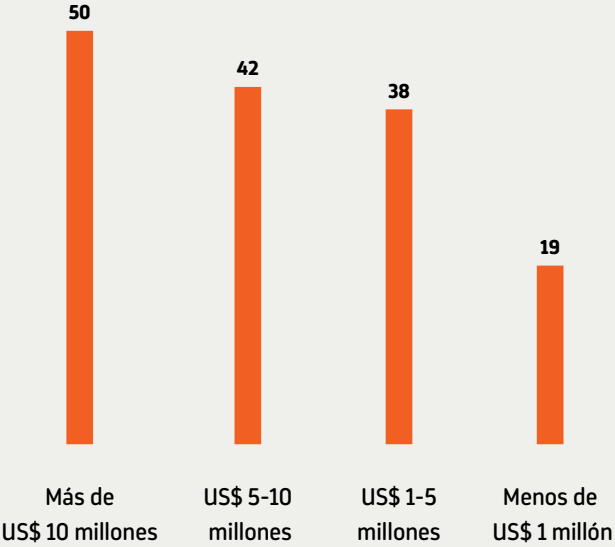
CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 42
PORCENTAJE DE ENTIDADES EN CADA GRUPO DE GASTO
QUE EVALÚAN RESULTADOS CON GRUPO DE CONTROL



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

8.3 LOS USOS DE LA EVALUACIÓN: DEBE COMPARTIRSE MÁS EN EL ÁMBITO EXTERNO

Las entidades filantrópicas dan diversos usos a los resultados de las evaluaciones. Entre ellos:

- ✦ Diseñar y ajustar programas, realizar cambios en procesos y transformar modalidades de intervención.
- ✦ Compartir información para persuadir a externos.
- ✦ Incidir en políticas públicas.
- ✦ Recaudar fondos.

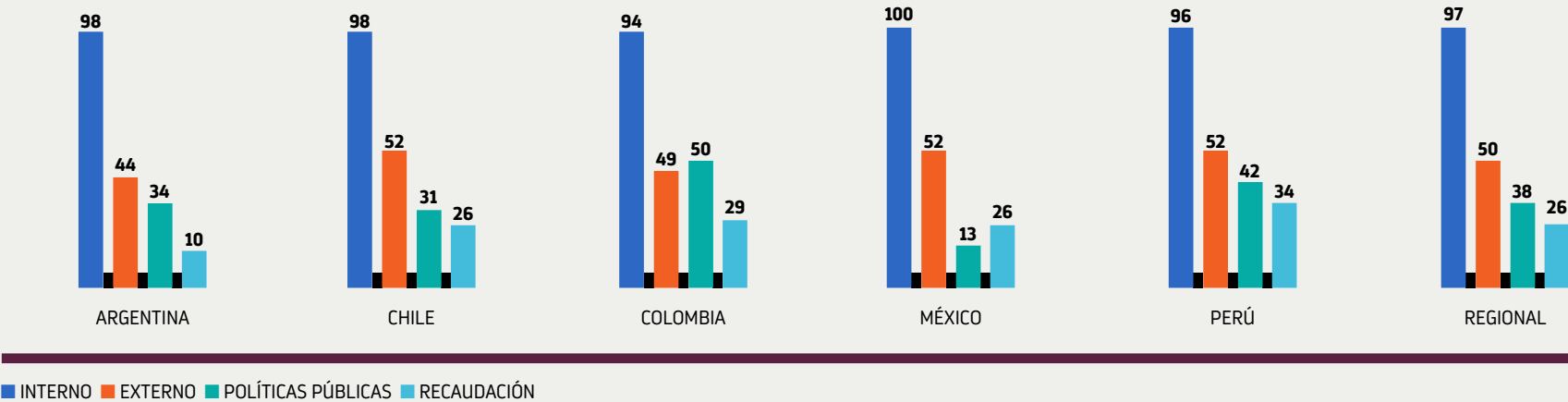
La figura 43 presenta los diferentes insumos que ofrece la evaluación. Analizando esa información, concluimos lo siguiente:

- ✦ En todos los países prevalece el uso interno de la información evaluativa, y los altos porcentajes de fundaciones que utilizan la evaluación internamente son similares. Esto es coherente con la importancia que tienen la evaluación de necesidades, la de procesos y la de resultados, pues todas ellas se orientan al diseño, ajuste, cambios y verificación de resultados de programas.
- ✦ Los porcentajes de uso externo de la evaluación o de resultados que se comparten de alguna manera con

personas y entidades distintas a la propia organización representan aproximadamente la mitad del porcentaje del uso interno para todos los países. Estos porcentajes son similares entre todos ellos, a excepción de Argentina, donde es más bajo.

- ✦ En general, la evaluación, como herramienta para incidir en políticas públicas y recaudar fondos, es poco frecuente. El Perú es donde hay un porcentaje mayor de fundaciones que la utilizan para este propósito. Argentina tiene el menor porcentaje. Colombia registra el mayor porcentaje de fundaciones que recurren a ella para incidir en políticas públicas, y México, el más bajo.

FIGURA 43 PORCENTAJE DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS, SEGÚN USO DE LA EVALUACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

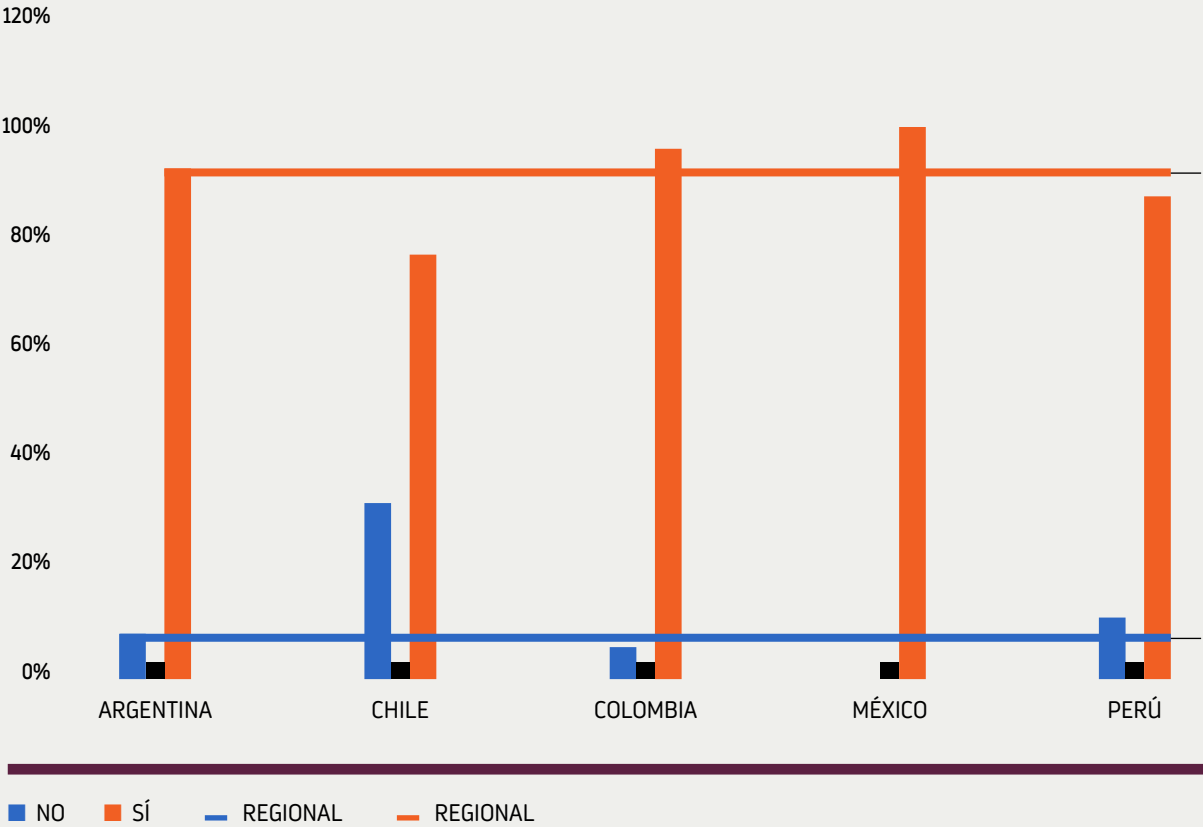
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



Al analizar las entidades filantrópicas que usan la información para políticas públicas, encontramos que las que colaboran con el Gobierno predominan en relación con las que no lo hacen (figura 44). Un ejemplo de la adopción de la evidencia y de la evaluación para enriquecer la discusión de políticas públicas es el de la Fundación Educacional Oportunidad de Chile (recuadro de las pp. 93-94).

FIGURA 44
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE USAN INFORMACIÓN PARA POLÍTICAS PÚBLICAS,
SEGÚN SI COLABORAN O NO CON EL GOBIERNO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	EVALUACIÓN
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN EDUCACIONAL OPORTUNIDAD: EL USO DE EVIDENCIA PARA MEJORAR

La Fundación Educacional Oportunidad, fundada por el empresario Andrónico Luksic en 2006, nació con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de la educación de los niños en situación de vulnerabilidad, con una estrategia mixta: entregar fondos a organizaciones del sector e implementar un programa de enseñanza del idioma inglés en las escuelas públicas de la comuna de Paihuano, en el valle de Elqui, dado el atractivo turístico de esta zona del norte de Chile. Sin embargo, distintas circunstancias del contexto la llevaron muy pronto a ampliar su foco.

Por entonces, en Chile, la ampliación de cobertura de la educación inicial se había instalado entre las prioridades gubernamentales, respondiendo en cierta forma a la

creciente evidencia internacional que la posicionaba como un gran igualador de oportunidades sociales en el largo plazo y una política pública cuya inversión ofrece altos réditos al compararla con otras intervenciones sociales en el ciclo de vida de las personas. Los vínculos del fundador con la oficina de la Universidad de Harvard para Latinoamérica (DRCLAS) facilitaron a la fundación dar su primer paso en este ámbito, organizando en conjunto con el Ministerio de Educación y la mencionada universidad la conferencia internacional «Educación de calidad para un buen comienzo: desafíos y oportunidades para mejorar la calidad de la educación inicial».

De este encuentro surgió el programa Un Buen Comienzo, que apunta a mejorar la calidad de la educación inicial a través de los procesos de formación y acompañamiento de los equipos educativos que atienden a niños de prekínder y kínder, así como de los directores, jefes técnicos y sostenedores. Para finales de 2018, el programa se ha implementado en 187 escuelas y cuenta con evidencia robusta del impacto logrado por su intervención, tanto en las prácticas pedagógicas como en los aprendizajes de los niños que asisten a clases. Junto con ello, se han detectado mejoras significativas en las habilidades socioemocionales y de función ejecutiva, relacionadas con aspectos no cognitivos que cumplen un rol fundamental en el desarrollo y aprendizaje en la primera infancia.

La Fundación Educacional Oportunidad recorrió el camino paso a paso. Tras la conferencia, se estableció una mesa interinstitucional integrada por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), el Ministerio de Educación, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb), un equipo de especialistas

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII EVALUACIÓN
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN
EDUCACIONAL
OPORTUNIDAD:
EL USO DE
EVIDENCIA PARA
MEJORAR

de la Universidad de Harvard, más de 20 instituciones y la fundación. Durante un año y medio, trabajaron diseñando el programa, su implementación y la primera evaluación experimental con aleatorización de escuelas sobre desarrollo profesional docente y diseño de enseñanza realizada en América del Sur. Desde su primera versión, Un Buen Comienzo fue implementado por la fundación en la comuna de Peñalolén, en la capital del país. El piloto fue evaluado por el equipo de la Universidad de Harvard en conjunto con un equipo de evaluación local de la Universidad Diego Portales, y se convirtió en el primer estudio en América Latina que vinculó la calidad de la enseñanza observada en el aula con el crecimiento en indicadores de aprendizaje y desarrollo de los alumnos que asisten a educación escolar (Treviño, Aguirre, & Varela, 2018).

Terminada la evaluación experimental, la fundación decidió ampliar el programa a la región de O'Higgins, en la zona central del país, aplicando las lecciones aprendidas en la evaluación. De esta manera, intensificaron la atención sobre el tema del ausentismo crónico de los niños y eliminaron elementos de la intervención que resultaron no ser incidentes (como la atención de salud), para priorizar la mejora de las interacciones y el buen uso del tiempo destinado a la instrucción. Junto con escalar el programa, la fundación mantuvo su política de evaluaciones con metodologías cuasiexperimentales, seleccionando, entre los instrumentos de medición estandarizados a nivel internacional, los mejores para que sean utilizados efectivamente en el contexto local.

En 2011, la fundación incorporó las premisas de mejora continua que requerían que las propias escuelas tomaran decisiones orientadas a mejoras oportunas basadas en datos. Para ello la Fundación trabajó en adaptar instrumentos de medición de uso del tiempo, instalando capacidades en los equipos de escuela y comunales. «Históricamente, la fundación evaluó para conocer el impacto de un programa con diseño experimental. Luego, continuamos con evaluaciones cuasiexperimentales con grupo de control para asegurar la sostenibilidad del impacto al ampliar el programa. Hoy, evaluamos para conocer si se mantienen los progresos y entregar datos a las escuelas para la mejora continua», comenta Marcela Marzolo, directora ejecutiva de la fundación.

La estrategia basada en la evidencia ha significado destinar en promedio un 20% del presupuesto anual de la fundación a la generación de evaluaciones. Este esfuerzo hoy se orienta también a la transferencia de aprendizajes hacia el sector, con un equipo interno dedicado a compartir el conocimiento adquirido y aportar datos en las distintas instancias de discusión de políticas públicas orientadas a fortalecer la educación inicial en Chile.

IX Transparencia:

**EJE DE LA
LEGITIMIDAD Y LA
CONFIANZA**

« En esta sección, analizamos la transparencia de las entidades filantrópicas a partir de los reportes que publican y de variables que inciden en el nivel alcanzado »».

LA FILANTROPÍA
INSTITUCIONAL

EN AMÉRICA LATINA

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX TRANSPARENCIA

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La transparencia de las entidades filantrópicas es fundamental para su legitimidad ante la sociedad y las autoridades. Informar sobre lo que hacen, cómo lo hacen, con qué recursos y qué resultados obtienen debe ser una de sus actividades más relevantes. Han recibido la confianza de la sociedad para aportar a lo público y, en contraprestación, tienen regulaciones favorables e incentivos tributarios. En esta sección, analizamos la transparencia de las entidades filantrópicas a partir de los reportes que publican y de variables que inciden en el nivel alcanzado.

El caso de la Fundación Corona, en Colombia, ilustra el alcance e importancia de la transparencia para las estas organizaciones.



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX **TRANSPARENCIA**

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN CORONA: TRANSPARENCIA Y COLABORACIÓN

La Fundación Corona, creada en 1963, es una organización de segundo piso de origen familiar, que durante más de medio siglo ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo social y la reducción de las inequidades en Colombia.

Para la Fundación Corona, todo lo que ella produce es un bien público. Bajo esta premisa, ha desarrollado una estrategia de transparencia y colaboración que le ha permitido ser reconocida por su trayectoria, transparencia y disposición para colaborar.

La transparencia y la rendición de cuentas son consideradas por la fundación como necesarias en la construcción de credibilidad

y confianza con sus diferentes audiencias. En los espacios de rendición de cuentas, busca la participación para recibir retroalimentación y estar en proceso de mejora constante. Además, ve en herramientas como la página web, el boletín y sus comunicados un espacio para facilitar el acceso a la información y generar conocimiento.

En sus comunicaciones, la fundación busca reflejar la multiplicidad de voces de aliados y socios que recoge en su trabajo, ya que nunca presenta agendas o proyectos desde su propia voz únicamente.

Las comunicaciones se entienden como un proceso de diálogo permanente y son estructuradas de manera transversal al trabajo de la fundación y sus iniciativas. La estrategia tiene como principal objetivo posicionar agendas y, a la vez, ser un vehículo para compartir los aprendizajes obtenidos y ayudar a la construcción de conocimiento dentro del sector.

En la página web, publica informes anuales, artículos en medios, artículos de opinión y manuales técnicos, así como videos y contenido multimedia sobre sus agendas, sus aliados y sus iniciativas. Además de todos los documentos requeridos por la ley, todo el conocimiento, las investigaciones y las encuestas son de acceso público.

Sumado a esto, la fundación entiende que el trabajo de transparencia y rendición de cuentas no puede ir desarticulado de la colaboración y la disposición de contar sus experiencias y lecciones aprendidas. Y la colaboración se inicia dentro de su equipo, ya que, si no hay cohesión en el interior, esta difícilmente se reflejará en su entorno. Dado que la fundación es una articuladora de actores como organizaciones de la sociedad civil, entidades filantrópicas, pares y sectores privado y público en torno a su priorización de agendas, el trabajo de colaboración resulta fundamental.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

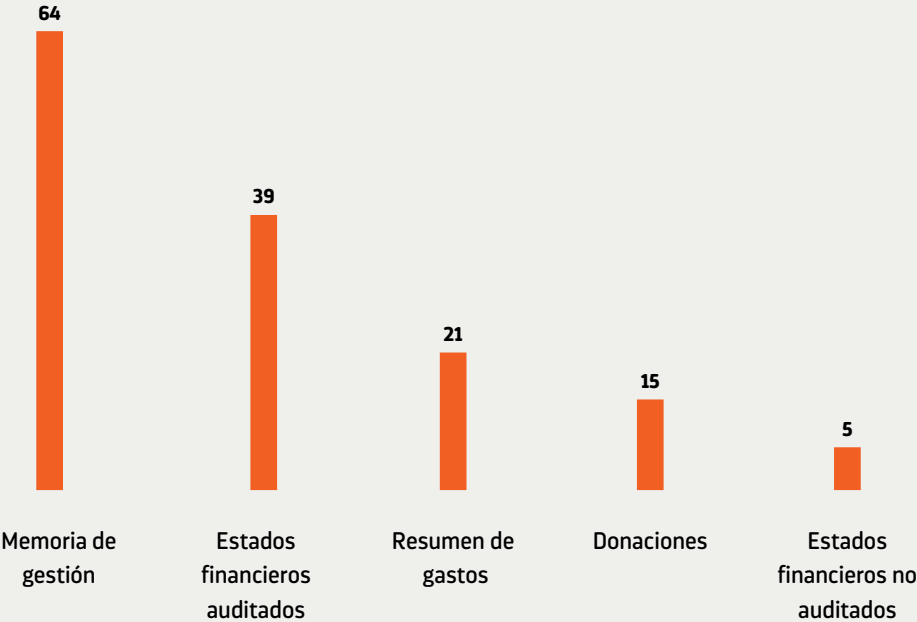
9.1
REPORTES PUBLICADOS: MAYOR
TRANSPARENCIA SOBRE LA GESTIÓN
PROGRAMÁTICA QUE SOBRE LOS
RECURSOS FINANCIEROS

En el estudio preguntamos sobre diferentes informes que producen y difunden las entidades filantrópicas. En esta sección, analizamos los reportes publicados, ya que son los que dan una mejor idea de su grado de transparencia. En el contexto regional, el 64% de estas publican una memoria o informe de gestión, pero un porcentaje más bajo (39%) publican los estados financieros auditados; el 21%, un resumen de gastos; el 15%, un informe sobre las donaciones realizadas; y un 5%, los estados financieros no auditados (figura 45). Estos bajos promedios reflejan las limitaciones que prevalecen en las entidades filantrópicas en este campo.

Hay diferencias entre los países en términos de transparencia. Colombia registra un mayor porcentaje de fundaciones que publican informes o memorias de gestión, reportes de gastos

«Estos bajos promedios reflejan las limitaciones que prevalecen en las entidades filantrópicas en este campo».

FIGURA 45
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN REPORTES EN EL ÁMBITO REGIONAL,
POR TIPO DE REPORTE



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX TRANSPARENCIA
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

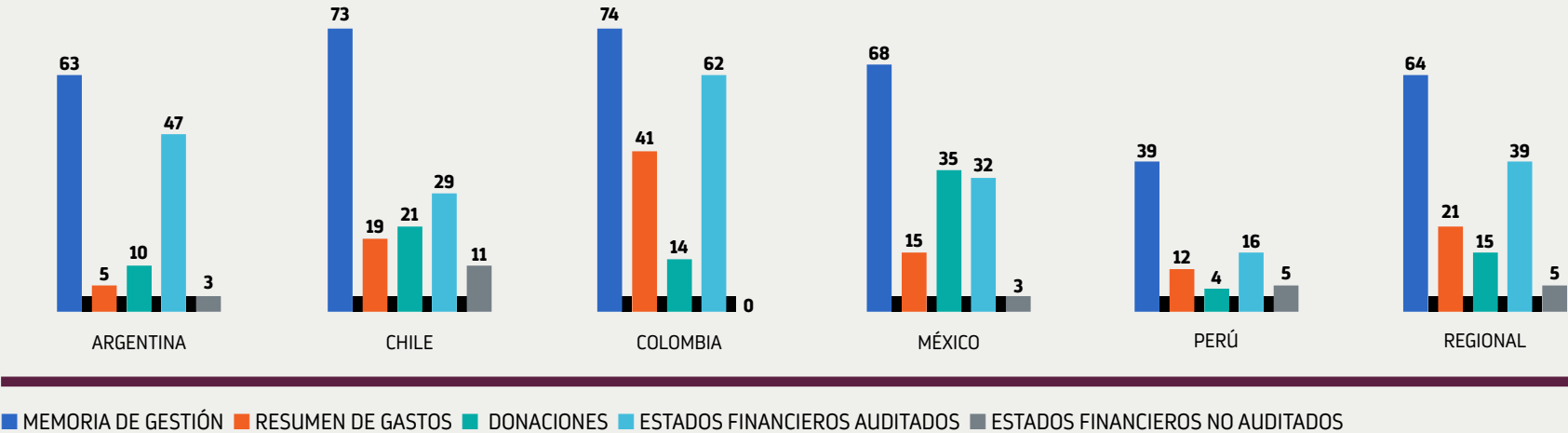
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

y estados financieros auditados. En cuanto a informes sobre donaciones, México presenta un porcentaje mayor de fundaciones que difunden este tipo de informes. El Perú tiene el menor porcentaje de entidades que ponen a disposición información al público. Esta baja transparencia en el Perú se da para todos los tipos de información (memorias de gestión, informe de donaciones y subsidios, estados financieros auditados), a excepción de los informes de gastos y los estados financieros no auditados.

En cuanto a los dos reportes publicados por un mayor porcentaje de fundaciones (memorias de gestión y estados financieros auditados), Colombia tiene el mayor porcentaje de fundaciones que publican memorias de gestión (74%), seguido por Chile (73%), México (68%), Argentina (63%) y el Perú (39%). Los estados financieros auditados son publicados por un porcentaje mayor de estas organizaciones en Colombia (62%), y le siguen Argentina (47%), México (32%), Chile (29%) y el Perú (16%) (figura 46).

Sobre la publicación de memoria o informe de gestión, encontramos un patrón paradójico: las fundaciones creadas después de 2010, o las más jóvenes, difunden menos que las más antiguas en todos los países, a excepción de Argentina. En la región, solo el 49% de las creadas después de 2010 publican informes de gestión. Para los años anteriores, el porcentaje de entidades que publican va del 64 al 69%, dependiendo del período. Esto sucede en todos los países menos en Argentina, donde todas las entidades más jóvenes publican informes de gestión (figura 47).

FIGURA 46
PORCENTAJE DE FUNDACIONES SEGÚN REPORTE PUBLICADO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX TRANSPARENCIA

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

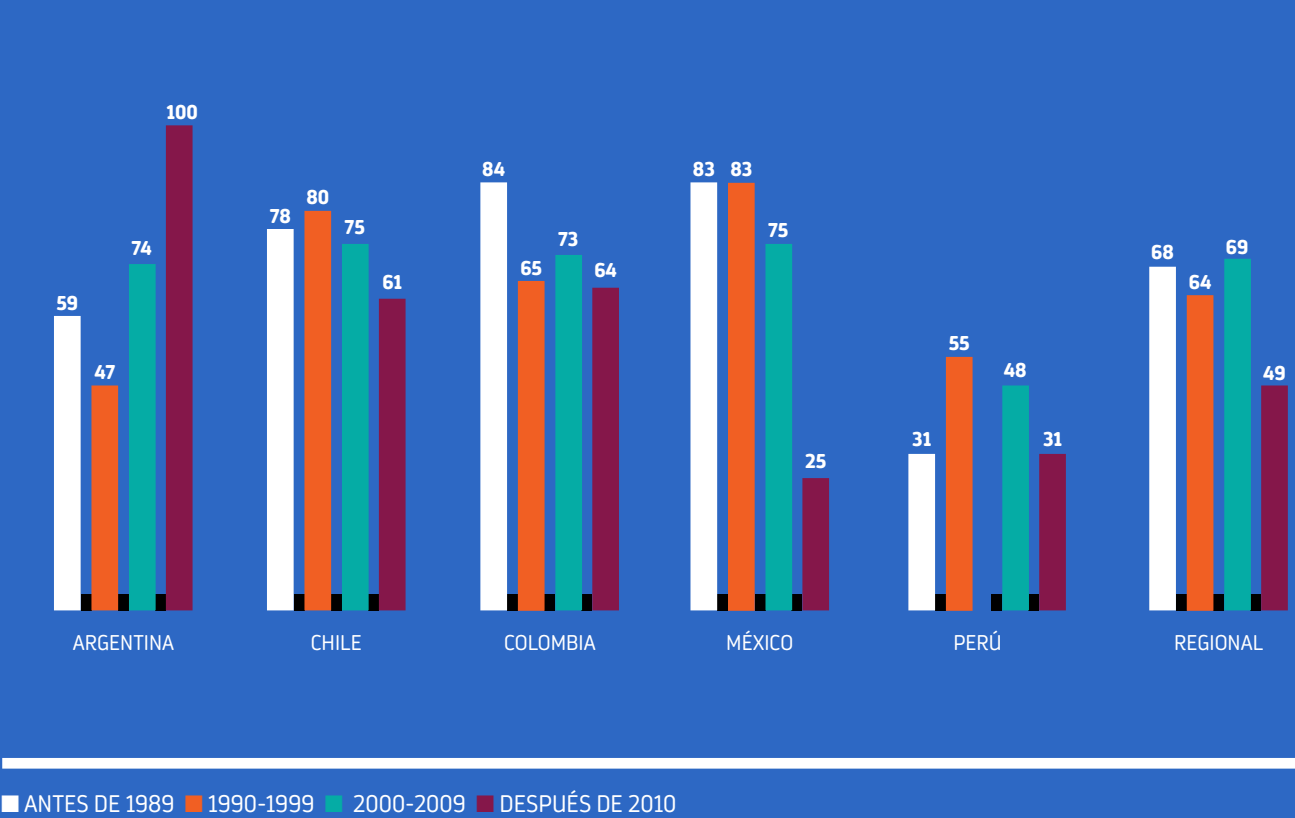
CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 47
PORCENTAJE DE FUNDACIONES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE GESTIÓN,
POR PAÍS Y PERÍODO DE CREACIÓN



En la región solo el

49%

de las fundaciones creadas
después de 2010 publican
informes de gestión

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX TRANSPARENCIA

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«Argentina. Solo este país muestra una tendencia al aumento en la publicación de estados financieros auditados en relación con los períodos de creación de las fundaciones».

En cuanto a los estados financieros auditados, al igual que en el caso de las memorias de gestión, las fundaciones creadas después de 2010 publican menos que las más antiguas, en todos los países excepto en Argentina. Solo este país muestra una tendencia al aumento en la publicación de estados financieros auditados en relación con los períodos de creación de las fundaciones (figura 48).

Al analizar por tipo de fundaciones, en todos los países las de carácter familiar registran menores porcentajes de publicación de estados financieros auditados en comparación con las empresariales e independientes (figura 49).



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

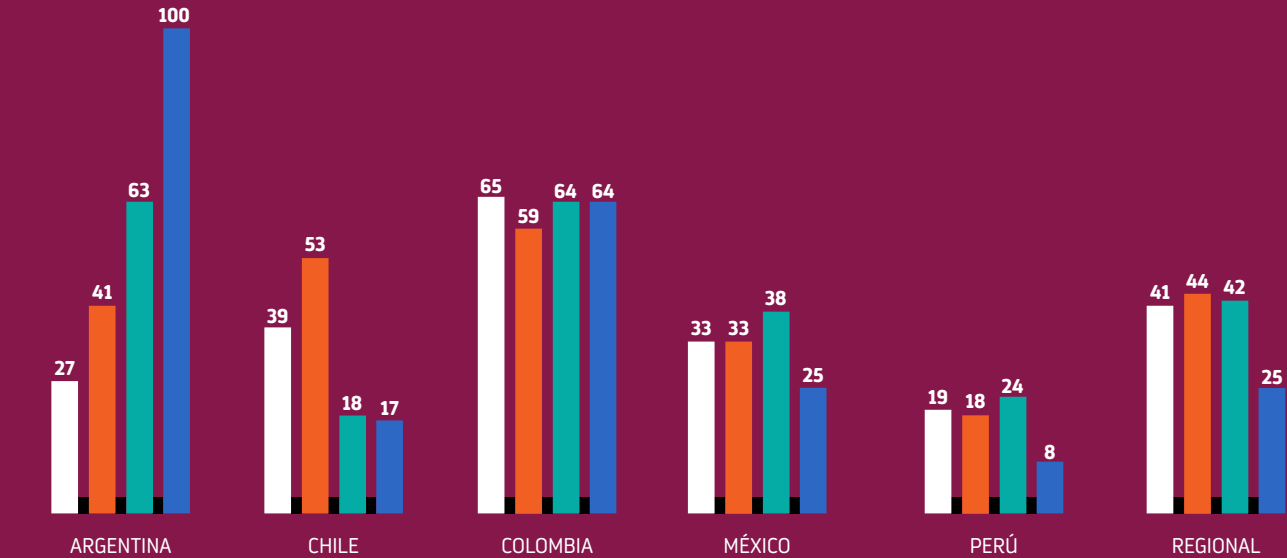
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 48
PORCENTAJE DE FUNDACIONES QUE PUBLICAN ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS,
POR PAÍS Y PERÍODO DE CREACIÓN



■ ANTES DE 1989 ■ 1990-1999 ■ 2000-2009 ■ DESPUÉS DE 2010

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX TRANSPARENCIA
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

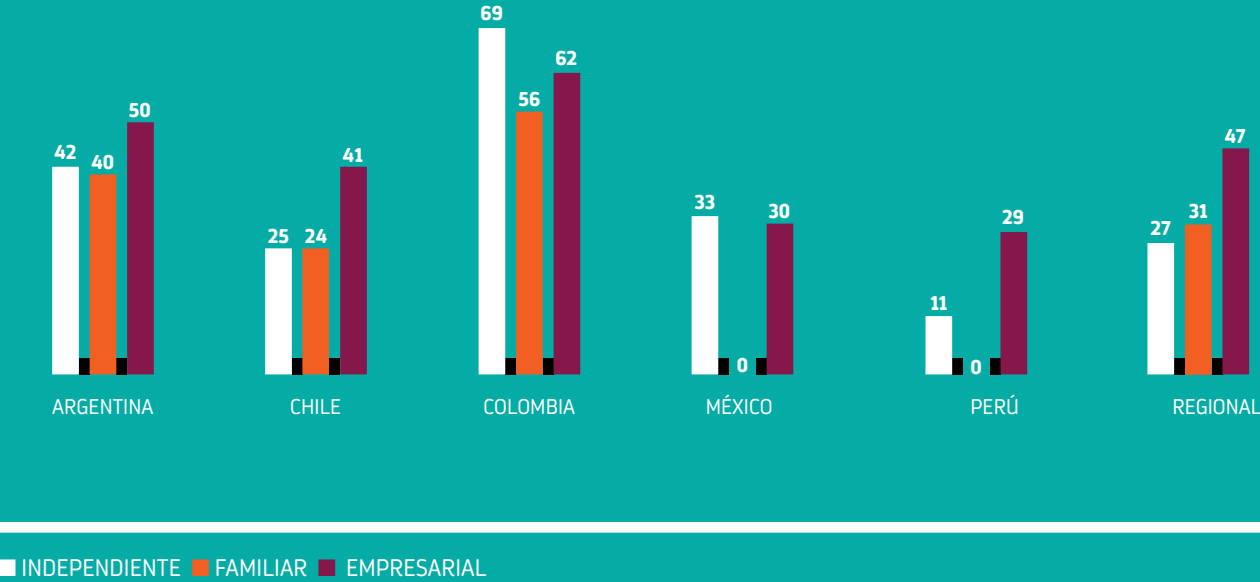
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 49
PORCENTAJE DE FUNDACIONES QUE PUBLICAN ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS,
POR PAÍS Y TIPO DE FUNDACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

9.2

LA TRANSPARENCIA SE ASOCIA CON
LA PARTICIPACIÓN DE DIRECTORES
EXTERNOS, LA COLABORACIÓN CON
LOS GOBIERNOS Y EL TAMAÑO DE LA
FUNDACIÓN

Analizamos si las entidades que tienen directores externos en sus órganos de gobierno son más transparentes, y encontramos que estas publican memorias de gestión y estados financieros auditados en mayores proporciones que las que no tienen directores externos. En el ámbito regional, entre las que tienen directores externos, el 64% difunden memorias de gestión y el 65%, estados financieros auditados. Entre las que no tienen directores externos, los porcentajes son 36% y 35%. Lo anterior se presenta en todos los países, a excepción del Perú, en el caso de las memorias de gestión, y de México, para los estados financieros auditados, pues allí publican igual las entidades con y sin externos (figura 50).



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

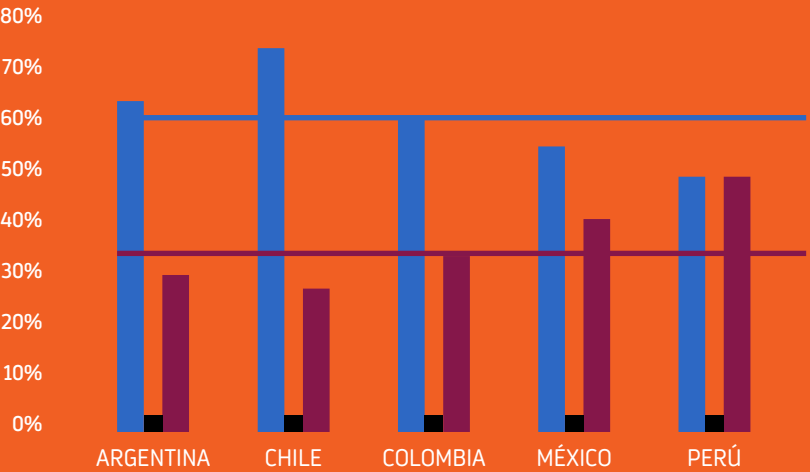
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

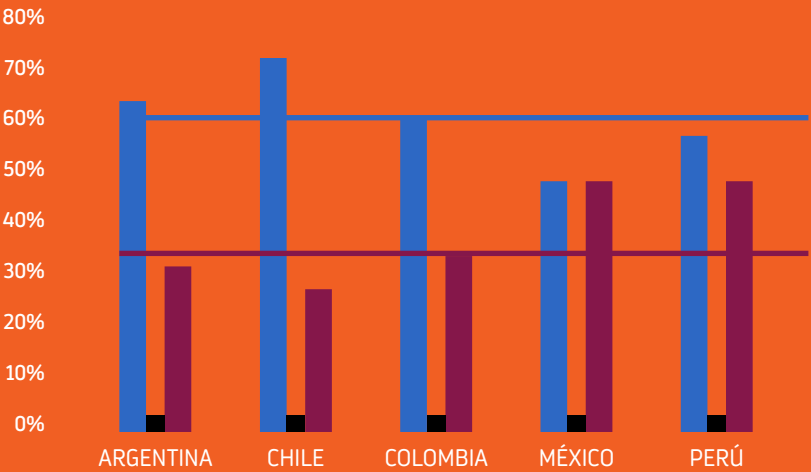
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 50
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE GESTIÓN Y ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS, SEGÚN SI TIENEN O NO DIRECTORES EXTERNOS

PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE GESTIÓN, SEGÚN SI TIENEN O NO DIRECTORES EXTERNOS



PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS, SEGÚN SI TIENEN O NO DIRECTORES EXTERNOS



■ TIENE DIRECTORES EXTERNOS ■ NO TIENE DIRECTORES EXTERNOS — REGIONAL — REGIONAL

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

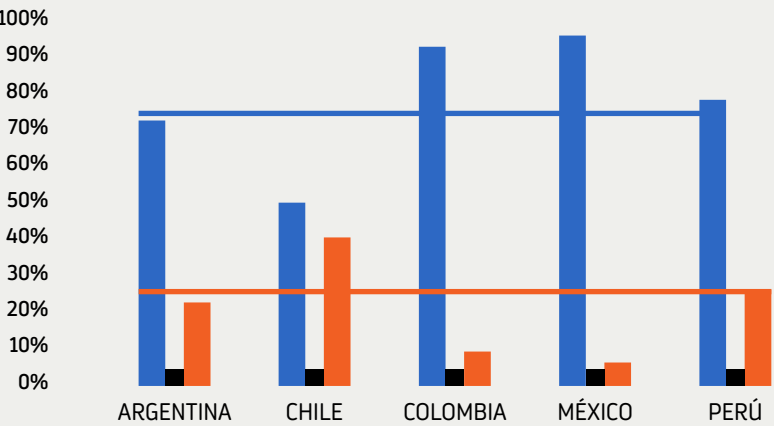
Otra hipótesis que corroboramos es que las entidades filantrópicas que colaboran con el Gobierno publican en proporciones mayores que las que no lo hacen. En la región, el 76% de las que colaboran publican memorias de gestión y el 82%, estados financieros auditados. Entre las que no

colaboran, los respectivos porcentajes son 24% y 18%. Esta tendencia a la transparencia entre las que colaboran con el Gobierno se explica porque estas entidades están más abiertas, o porque parte de la exigencia de la colaboración con el Ejecutivo es ser transparentes (figura 51).

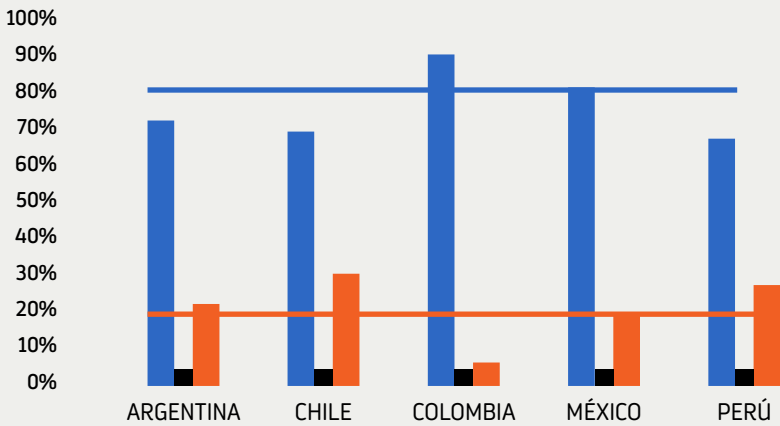
Por último, analizamos si las entidades más grandes publican más memorias de gestión y estados financieros auditados. La figura 52 ilustra una tendencia, en ambos casos, a publicar más entre las entidades más grandes en términos de gasto. Este patrón se mantiene para todos los países.

FIGURA 51
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE GESTIÓN Y ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS,
SEGÚN SI COLABORAN O NO CON EL GOBIERNO

PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE
GESTIÓN, SEGÚN SI COLABORAN O NO CON EL GOBIERNO



PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN ESTADOS
FINANCIEROS AUDITADOS, SEGÚN SI COLABORAN O NO
CON EL GOBIERNO



■ COLABORA ■ NO COLABORA — REGIONAL — REGIONAL

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX **TRANSPARENCIA**
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

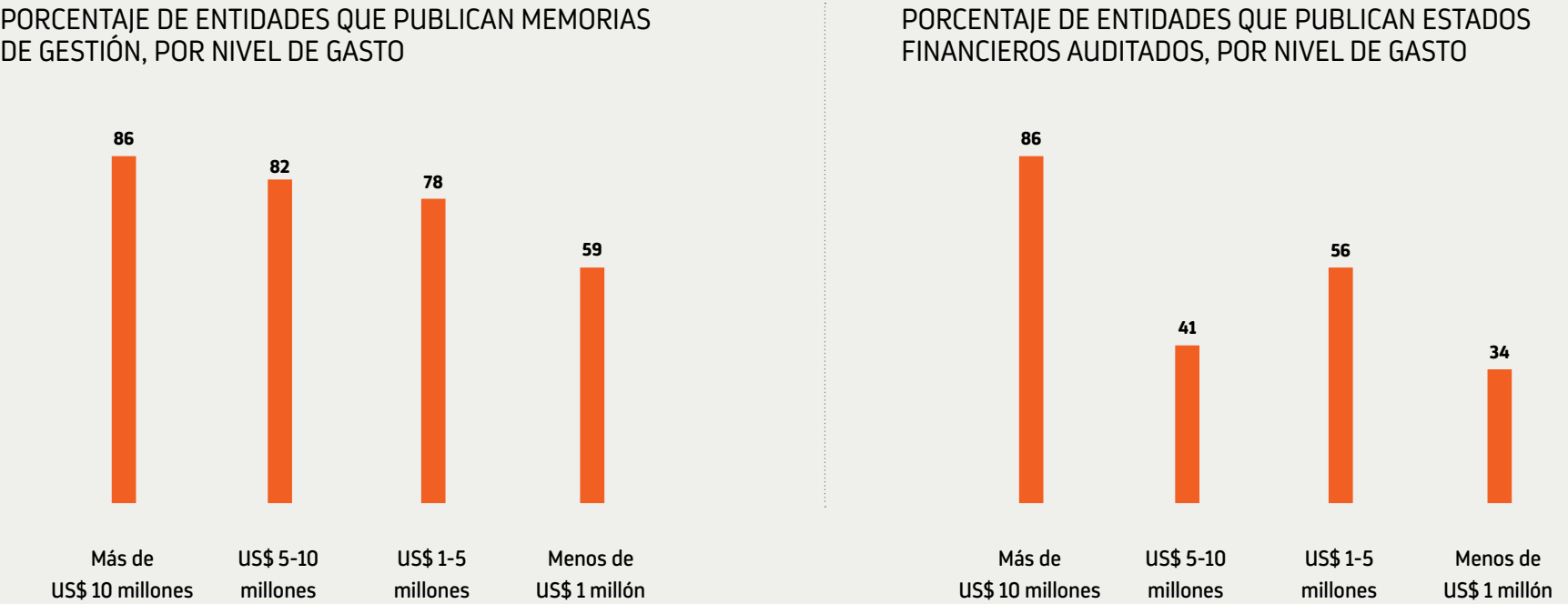
CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 52
PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE PUBLICAN MEMORIAS DE GESTIÓN Y ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS, POR GRUPO DE GASTO



De manera complementaria al esfuerzo individual de las fundaciones, existen buenas experiencias de trabajo colaborativo para hacer más transparente tanto el sector de la filantropía institucional como el de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Un buen ejemplo es el de Fondos a la Vista en México (recuadro de la p. 107).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX **TRANSPARENCIA**

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FONDOS A LA VISTA: TRANSPARENCIA PARA LAS OSC EN MÉXICO

Ante los graves problemas que la falta de transparencia desencadena en aspectos como rendición de cuentas, fortalecimiento y colaboración, en 2013 un grupo de instituciones desarrolló Fondos a la Vista, una plataforma digital que contribuye a facilitar la transparencia de un amplio número de OSC del sector no lucrativo del país.

Fondos a la Vista surgió de la iniciativa de Alternativas y Capacidades, A. C., organización fortalecedora mexicana, y Michael Layton, Ph. D., especialista del sector no lucrativo

y entonces director del Programa de Filantropía y Sociedad Civil de ITAM, una universidad privada mexicana. A la iniciativa se sumaron el Foundation Center, organización referente del sector no lucrativo en los Estados Unidos, y la Alianza Fronteriza para la Filantropía, institución que promueve la colaboración filantrópica a ambos lados de la frontera entre México y los Estados Unidos.

Al proyecto contribuyeron un total de cuatro fundaciones mexicanas de diversos perfiles: Montepío Luz Saviñón, una de las pocas fundaciones dedicadas al préstamo prendario; la Fundación Alfredo Harp Helú, fundación familiar creada por dicho empresario y filántropo de origen libanés; la Fundación Rosario Campos de Fernández, de perfil mixto empresarial y familiar, asociada a una de las más grandes embotelladoras de bebidas refrescantes de América Latina; y la Fundación del Empresariado en México, creada por el Consejo Coordinador Empresarial para canalizar las contribuciones de las empresas afiliadas. También participaron la US-Mexico Foundation y la W. K. Kellogg Foundation. Microsoft México, a través de su programa de ciudadanía corporativa, participó también como donante en especie.

Siguiendo el modelo del Foundation Directory Online del Foundation Center, Fondos a la Vista ofrece una plataforma digital en la que las organizaciones pueden registrarse de manera gratuita y aportar información concreta sobre su trabajo a través de formularios estandarizados que ofrecen un modelo de transparencia mínima para el sector de OSC no lucrativas. La teoría de cambio del proyecto consiste en que la facilitación de mecanismos y acciones concretos

de transparencia y autorregulación para su uso por las organizaciones civiles permitirá una mayor disponibilidad de datos sobre diversos aspectos de su trabajo. Esto, a su vez, incrementará los insumos para generar más fácilmente información y conocimiento sobre el sector, posibilitando que diversos actores puedan tomar mejores decisiones de apoyo al sector no lucrativo basadas en evidencia.

Los efectos de una iniciativa como Fondos a la Vista en relación con la transparencia de las fundaciones se entienden en dos vías: por un lado, las fundaciones cuentan con un estándar mínimo que les permite identificar fortalezas y áreas de mejora de acuerdo con la información pública disponible sobre su trabajo. Y, por otro, en la medida en que se visibiliza el trabajo de las fundaciones y organizaciones donantes mexicanas en su conjunto, estas pueden analizar de manera más fácil la dinámica general de la inversión social, realizar *benchmarking* e identificar elementos para fortalecer sus estrategias de inversión, al obtener una mirada sistémica de sus acciones y las de sus pares.

A seis años de su creación, Fondos a la Vista ha logrado concentrar información de cerca de 300 fundaciones y organizaciones donantes y más de 40.000 organizaciones civiles mexicanas. Uno de los objetivos a largo plazo es que un número cada vez más amplio de fundaciones y organizaciones pueda apropiarse de la plataforma como una herramienta de autorregulación para la transparencia con el fin de incrementar el conocimiento sobre la dinámica del sector no lucrativo, en lo general, y de la inversión social estratégica mexicana, en lo particular.

X Las fundaciones comunitarias mexicanas:

UN MODELO POR PROMOVER EN LA REGIÓN

« Las fundaciones comunitarias trabajan, de manera prioritaria, con la población de un área geográfica determinada. Estas se vinculan con poblaciones del territorio, movilizan recursos locales y vinculan a los actores locales, al gobierno de la fundación o alguna forma de consulta para tener en cuenta las voces de la comunidad en su orientación ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Las fundaciones comunitarias son una forma particular de filantropía institucional que surge de una profunda vocación territorial. Actualmente existen en el mundo más de 1.800 de ellas, y es uno de los tipos de institución filantrópica que han crecido más rápidamente en los últimos años. Entre los cinco países analizados en este estudio, estas organizaciones tienen presencia solo en México. Teniendo en cuenta el importante papel que han cumplido en sus territorios y el valor estratégico que puede tener su promoción en la región, consideramos relevante dedicarles una sección en este libro.

10.1
CARACTERÍSTICAS DE LAS
FUNDACIONES COMUNITARIAS

Por definición, estas entidades trabajan, de manera prioritaria, con la población de un área geográfica determinada, ya sea un municipio, estado o región. A partir de esta misión, las fundaciones se vinculan con sectores y poblaciones del territorio, movilizan recursos locales de actores de la comunidad y vinculan a los actores locales, al gobierno de la fundación o alguna forma de consulta para tener en cuenta las voces de la comunidad en su orientación¹⁵.

Al igual que el conjunto de fundaciones en la región, las comunitarias son relativamente jóvenes. El 69% se crearon

«Al igual que entre las fundaciones de la región, las comunitarias en un alto porcentaje (92%) combinan la operación de sus programas con las donaciones».

después del año 2000, un porcentaje similar al del conjunto de fundaciones mexicanas (63%) y un poco más alto que el porcentaje regional para ese mismo período (54%). Sin embargo, a diferencia tanto de las otras fundaciones mexicanas como de las de la región, no las hay de carácter comunitario creadas antes de 1990.

Al igual que entre las fundaciones de la región, las comunitarias en un alto porcentaje (92%) combinan la operación de sus programas con las donaciones, pero el predominio de la modalidad mixta es mayor entre las comunitarias que entre el resto de las fundaciones mexicanas, donde ese porcentaje corresponde a un 81%, y en relación con el promedio regional a un 76%. Esto se explica, en parte, porque entre las comunitarias no hay una que sea exclusivamente donante.

En cuanto a su tamaño por número de empleados, las fundaciones comunitarias son más grandes que los otros tipos de entidades de México y de la región. El mayor porcentaje

de las comunitarias (58%) tienen entre 6 y 19 empleados, mientras que, para el resto, en México, el porcentaje en ese mismo grupo es del 51%, y en la región, del 29%. El mayor porcentaje de las fundaciones en ese país está en el grupo de 1 a 5 empleados (44%), lo cual ocurre también en el contexto regional (35%) (figura 53).

Las fundaciones comunitarias vinculan más voluntarios que sus pares en México y en la región. Mientras que el 47% de las existentes en México y el 40% en la región tienen voluntarios, entre las comunitarias ese porcentaje sube al 75%. El grupo de 6 a 19 voluntarios concentra al 42% de las fundaciones comunitarias, mientras que para el resto de las fundaciones mexicanas ese porcentaje es del 7%, y en la región, del 9%.

15. Para una descripción más detallada de las características de las fundaciones comunitarias en México, ver Villar (2016).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

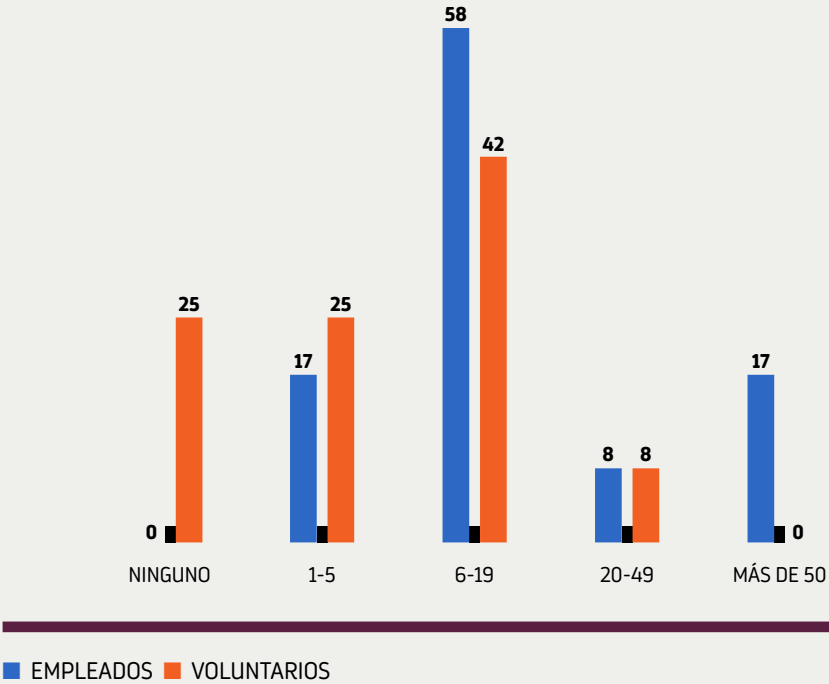
- Introducción
- I** Metodología
- II** Filantropía institucional
- III** Gobernanza
- IV** Recursos financieros
- V** Inversión social
- VI** Operación
- VII** Colaboración
- VIII** Evaluación
- IX** Transparencia
- X LAS FUNDACIONES
COMUNITARIAS
MEXICANAS**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 53
**PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS SEGÚN NÚMERO
DE EMPLEADOS Y VOLUNTARIOS**



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

10.2

LA GOBERNANZA EN LAS
FUNDACIONES COMUNITARIAS:
MÁS REUNIONES, MAYOR USO DE LA
ELECCIÓN Y MÁS PARTICIPACIÓN
FEMENINA

Todas las fundaciones comunitarias tienen un órgano de gobierno formal. El promedio de miembros en el directorio (9,2) es levemente menor que el de sus pares de México (10) y bastante mayor que el promedio en la región (7,2). El promedio anual de reuniones del directorio es mayor (7,2) que el del resto de fundaciones de México (4,1) y que el de la región (5,7).

El porcentaje de fundaciones en
las que participan mujeres en
los consejos directivos es el

92%

Es un porcentaje más alto que el
de las fundaciones mexicanas

(88%)

y que el promedio regional

(81%)

A diferencia de sus pares mexicanos y de las fundaciones de la región, las fundaciones comunitarias utilizan como mecanismo de selección de los miembros del directorio más la elección que la designación directa. Mientras el 42% de ellas se vale de la elección, entre las otras fundaciones de México el porcentaje es del 35% y en el entorno regional, el 22%. La designación directa es común en el 8% de las fundaciones comunitarias, en comparación con el 50% de las otras fundaciones mexicanas y el 62% que la utilizan en la región. Al igual que las otras organizaciones, la reelección es una opción extendida entre las fundaciones comunitarias. El 92% de ellas la admiten, lo cual representa el mismo porcentaje regional (92%). La reelección con períodos indefinidos está permitida entre un poco más de la mitad de las fundaciones comunitarias (54%), un porcentaje menor que el de las otras fundaciones mexicanas (75%) y que el promedio regional (71%).

El porcentaje de fundaciones en las que participan mujeres en los consejos directivos es el 92%, más alto que el de las fundaciones mexicanas (88%) y que el promedio regional (81%). El promedio de mujeres en los órganos de gobierno en las fundaciones comunitarias (38%) es similar al promedio regional (39%) y un poco más alto que el promedio de las otras fundaciones mexicanas (32%). En cuanto a la compensación, en las comunitarias el 8% de las entidades la hacen a por lo menos un miembro del directorio, un porcentaje similar al de las fundaciones mexicanas (8%) y ligeramente más bajo que el regional (13%).

10.3

LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS:
MÁS PEQUEÑAS QUE LAS DEMÁS

Comparadas con el resto de las fundaciones, las comunitarias son en promedio más pequeñas en recursos financieros. Mientras en el grupo de menos de US\$ 1 millón están el 85% de las fundaciones comunitarias según activos, el 100% según patrimonio, el 75% según ingresos y el 73% según gastos, esos números para el resto de las fundaciones mexicanas son 57%, 36%, 47% y 52%, y para el promedio regional, 58%, 33%, 62% y 62%, respectivamente (figura 54).

Para el rango de US\$ 5 millones a US\$ 10 millones, hay un 8 % de fundaciones comunitarias en relación con los activos y un 8 % con ingresos (figura 54).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

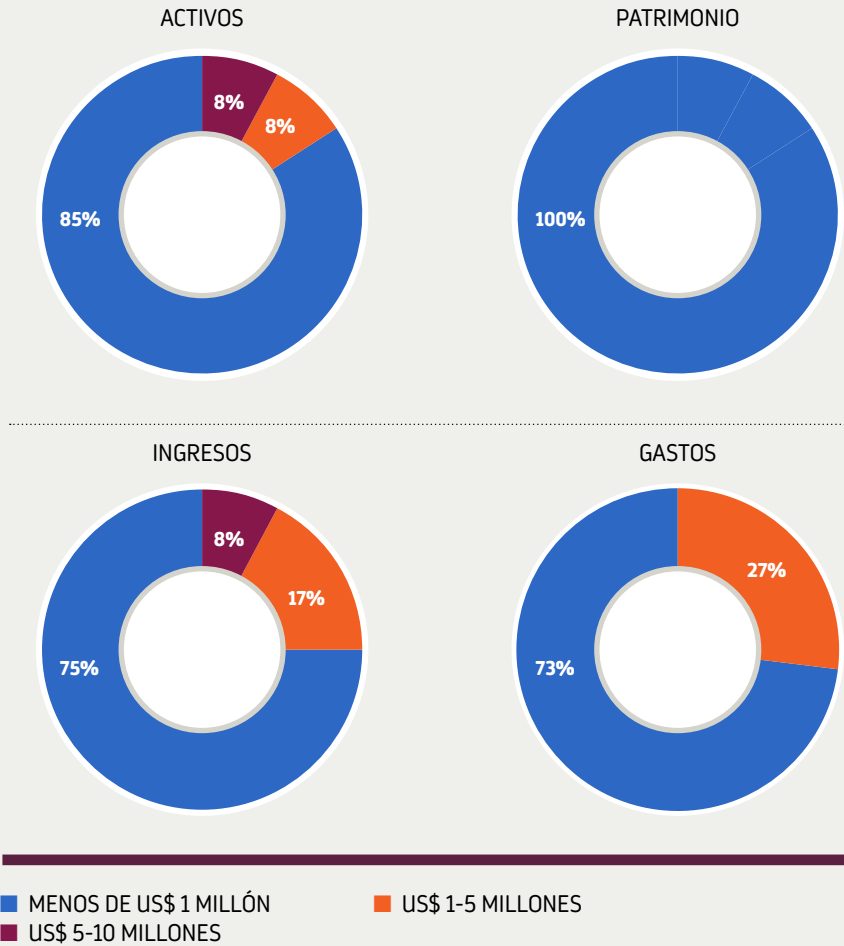
CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 54

**PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS
SEGÚN RECURSOS FINANCIEROS**



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

10.4 INVERSIÓN SOCIAL DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS: ORIENTADA AL DESARROLLO DE COMUNIDADES SOSTENIBLES

En la orientación de la inversión social, las fundaciones comunitarias se diferencian de los otros tipos. Por ejemplo, la población prioritaria de sus programas son las comunidades y las organizaciones de base. El 69% de las comunitarias las contemplan en sus intervenciones, lo cual es coherente con su orientación al desarrollo comunitario en los territorios donde operan (figura 55). En la región, las comunidades y organizaciones de base están en el undécimo lugar y solo el 13% de las entidades las tienen como población beneficiaria. En México, las comunidades de base están en el octavo lugar, y solo el 18% las consideran en sus programas.

69% de las comunitarias contemplan a las comunidades y organizaciones de base en sus intervenciones, lo cual es coherente con su orientación al desarrollo comunitario en los territorios donde operan.

FIGURA 55 PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS SEGÚN POBLACIÓN BENEFICIARIA, TOTAL DE MENCIONES



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X LAS FUNDACIONES
COMUNITARIAS
MEXICANAS

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Al igual que los otros tipos de fundaciones, la mayoría de las comunitarias apoyan organizaciones registradas sin fines de lucro. El 54% apoyan este tipo de organizaciones, un porcentaje similar al de las otras organizaciones mexicanas (59%) y un poco más alto que el promedio regional (48%). En donde hay una gran diferencia es en el apoyo de organizaciones no registradas sin fines de lucro (38%) y en organizaciones comunitarias no registradas (31%), pues estos porcentajes, para el caso de los otros tipos de fundaciones en México, son del 15% y del 3%, y en el ámbito regional, del 7% y del 8%. El peso que dan las fundaciones comunitarias al desarrollo local y de las comunidades en los territorios en los que intervienen

explica la importancia que tienen tanto las registradas como las no registradas en sus programas de intervención (figura 56).

De manera similar al resto de las fundaciones mexicanas, el área que las fundaciones comunitarias apoyan principalmente es la de bienestar y desarrollo social (figura 57). El 77% de las fundaciones comunitarias tienen programas en esta área, frente al 15% de las fundaciones mexicanas y el 19% en el panorama regional. Esto se explica en parte por el alto peso que tienen entre las fundaciones comunitarias el fortalecimiento institucional y el desarrollo comunitario: el 62% de este tipo de entidades apoyan el fortalecimiento institucional y

el 69%, el desarrollo comunitario. Entre las otras fundaciones mexicanas, el desarrollo comunitario es apoyado por el 28% de las entidades y el fortalecimiento institucional, por el 8%. En el ámbito regional, el desarrollo comunitario es apoyado por el 15% y el fortalecimiento institucional, por el 9%. El caso de Fundaciones Comunitar es un ejemplo de cómo las entidades comunitarias orientan sus acciones al desarrollo comunitario y al fortalecimiento de las OSC de los territorios en los que trabajan (recuadro de la p. 116).



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 56
PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN APOYADA



FIGURA 57
PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS SEGÚN ÁREA TEMÁTICA



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
	Conclusiones
	Referencias
	Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN COMUNIDAR: DIVERSIDAD DE FONDOS Y RECURSOS

La Fundación para Unir y Dar, A. C., mejor conocida como Comunitar, fue creada en 2012 en el estado de Nuevo León, en el norte de México. Su objetivo es favorecer la creación y fortalecimiento de proyectos sociales de largo alcance, partiendo de las fortalezas locales y ofreciendo una plataforma efectiva y eficiente que permita a los ciudadanos realizar, estratégicamente, su sueño de ayudar.

Nuevo León es un estado lleno de contrastes: está entre los 10 estados mexicanos con mayor PIB per cápita y cuenta con uno de los municipios más ricos de América Latina; al mismo tiempo, presenta uno de los niveles más altos en desigualdad de ingresos, y uno de cada cinco nuevoleonenses

vive en condiciones de pobreza multidimensional¹⁶. Ante este contexto, el trabajo de Comunitar comenzó invitando a empresas, cámaras empresariales y familias con recursos a participar en proyectos sociales de impacto; así, se creó el programa de Desarrollo del Inversionista Social, enfocado en asesorar y capacitar a estos actores para el ejercicio de una filantropía estratégica. A partir del creciente interés de los inversionistas en conocer mejor los resultados de los proyectos, en 2018 se creó el Programa de Acompañamiento Institucional, que ofrece seguimiento puntual y personalizado y funciona además como incubadora social: a mediano plazo, los proyectos operan de manera independiente. La tercera línea de trabajo, el área de «Asesoría legal, fiscal y contable», surgió al identificar que la falta de fortalecimiento en esos temas era uno de los factores de mayor riesgo para la sostenibilidad de las OSC.

Una de las experiencias de Comunitar en torno a la movilización de la filantropía local está en los fondos de coinversión. A través de este esquema, la fundación ha logrado integrar recursos de los sectores público y privado para crear bolsas nuevas, incrementando con ello las oportunidades para que OSC del estado encuentren financiamiento para sus proyectos. Comunitar ha gestionado y coordinado la creación de tres fondos de coinversión, invitando y movilizando a fundaciones y entidades donantes de la región. El primero se creó en 2016 en torno al tema de educación e incluyó a cuatro fundaciones del estado: la Fundación Treviño Elizondo, Fomento Moral y Educativo, la Fundación Frisa y la Fundación de Beneficencia

Jesús M. Montemayor; a ellas se sumaron Cemex y el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), institución pública a cargo de la colaboración entre el Gobierno federal y las OSC. El fondo sumó recursos por US\$ 156.170, los cuales fueron donados a 12 OSC. En ese mismo año, se creó un fondo de coinversión para el desarrollo de base con enfoque en jóvenes, en el cual participaron Comunalía¹⁷ (con financiamiento de Monex, Soriana Fundación, Inter-American Foundation y la Fundación Merced) y Fomento Moral y Educativo. Comunitar facilitó la creación de un fondo conjunto de US\$ 36.600, otorgado a cuatro OSC. En 2017 se creó un fondo más, en colaboración con Fomento Moral y Educativo y la Secretaría de Desarrollo Social del estado; este se enfocó en el fortalecimiento de las organizaciones de la zona citrícola de Nuevo León, canalizando US\$ 28.630 en beneficio de ocho OSC. En conjunto, los tres fondos de coinversión han logrado movilizar más de US\$ 220.000 de la filantropía local, beneficiando con ello a cerca de 9.500 personas.

Como resultado del trabajo integral en inversión social, acompañamiento y asesoría a los proyectos sociales, en sus siete años de trabajo Comunitar ha administrado 55 iniciativas sociales; ha acompañado la formación de 10 nuevas fundaciones empresariales; y ha incubado dos iniciativas que ahora se han constituido como OSC formales, favoreciendo la vida de más de 342.000 personas.

16. Comisión Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y plataforma «Gober cómo vamos», del Consejo Cívico de las Instituciones de Nuevo León, A. C.

17. Comunalía es una institución creada en 2011 por la alianza de 15 fundaciones comunitarias en México.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

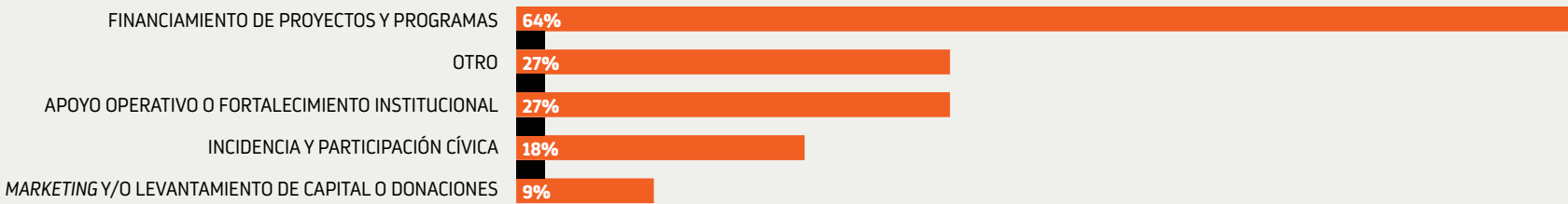
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

En cuanto al tipo de apoyo económico que otorgan las fundaciones comunitarias a las organizaciones, no hay muchas diferencias con el resto de las fundaciones mexicanas y de la región. En todos los casos, el financiamiento de proyectos y programas es el apoyo principal entre las fundaciones que realizan donativos: el 64% de las fundaciones comunitarias lo hacen, un porcentaje menor que el promedio regional (79%) (figura 58).



FIGURA 58

PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS SEGÚN TIPO DE APOYO ECONÓMICO



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X **LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

10.5
LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS:
LA IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE
COLABORATIVO

El grado de colaboración de las fundaciones comunitarias con otras fundaciones y con el Gobierno es muy alto. La mayoría de ellas son parte de Comunalía, una red creada en 2011 para promover el movimiento de este tipo de fundaciones en el país. Esta red ha permitido desarrollar actividades colaborativas y de aprendizaje¹⁸.

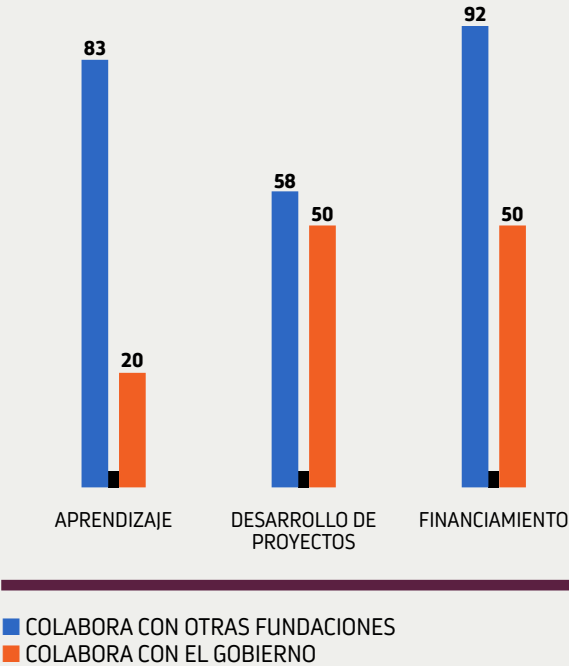
96%
de las organizaciones
en México dicen
colaborar entre sí, y el
89%
lo hace con el Gobierno.

Todas las que respondieron la encuesta colaboran con otras entidades filantrópicas y con el Ejecutivo. Los otros tipos de fundaciones en México y la región que colaboran en alto grado no lo hacen en el mismo porcentaje que las comunitarias. El 96% de los otros tipos de organizaciones en México dicen colaborar entre sí y el 89%, con el Gobierno. En la región estos porcentajes son más bajos (83% y 70%, respectivamente).

Una diferencia de las fundaciones comunitarias es el peso que tienen los distintos tipos de colaboración. Con las mexicanas, comparten la importancia que dan a la colaboración en el financiamiento con otras fundaciones. El 92% de las comunitarias colaboran a este respecto. Entre las otras en México, el porcentaje es del 81%, y es también el más importante dentro de los tipos de colaboración. En el contexto regional, el porcentaje es más bajo (72%). En cambio, sí es diferente la importancia de la colaboración para aprender. El 83% de las comunitarias lo hacen, mientras que entre las otras fundaciones mexicanas este porcentaje es del 69% y en la región es del 70%. Asumimos que esto se asocia al papel que tiene Comunalía entre ellas (figura 59).

En cuanto a la colaboración con el Gobierno, las fundaciones comunitarias lo hacen en proporciones menores para aprender (20%) en relación con los otros tipos de fundaciones mexicanas (47%) y con el promedio regional (48%). En las otras clases de colaboración son similares a las demás fundaciones mexicanas y al promedio regional (figura 59).

FIGURA 59
PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS
SEGÚN TIPO DE COLABORACIÓN



18. Para conocer más sobre Comunalía, véase <https://comunalia.org.mx>

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X **LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS MEXICANAS**
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

10.6
FUNDACIONES COMUNITARIAS:
MAYOR IMPORTANCIA DE LA
EVALUACIÓN Y DE SU USO

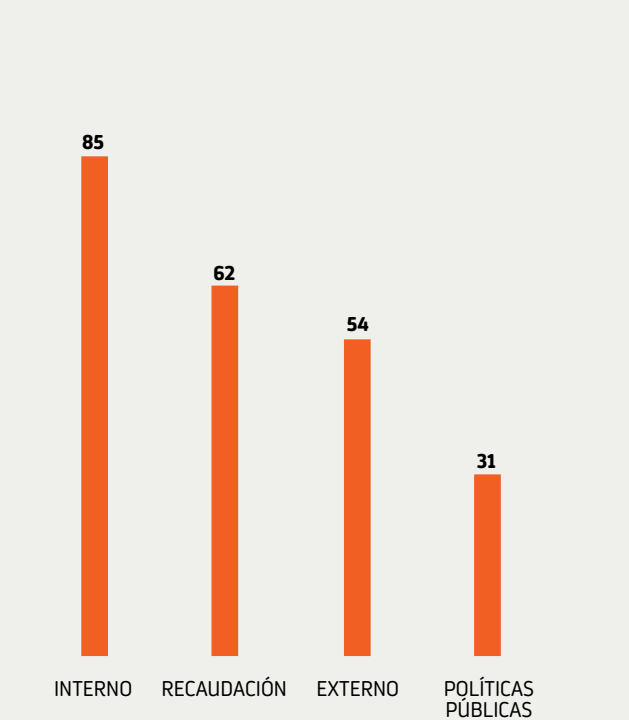
El porcentaje de fundaciones comunitarias que tienen políticas de evaluación es más alto que en los otros tipos de fundaciones mexicanas y en la región. En las primeras, este promedio es del 92%, mientras que en el resto de las entidades mexicanas es del 85% y en la región es del 70%.

En relación con los tipos de evaluación utilizados por las fundaciones comunitarias, hay aspectos similares al resto de las fundaciones y aspectos diferenciados. Entre las similitudes está el mayor peso de las evaluaciones realizadas por los equipos internos en comparación con las contratadas por externos. De igual manera, la evaluación de resultados con grupos de control es la que utilizan el menor porcentaje de fundaciones. Sin embargo, dentro de las comunitarias, la cifra

de entidades que realizan este tipo de evaluación tanto con sus equipos internos (36%) como contratando con externos (27%) es mayor que las de las otras fundaciones mexicanas (17% y 17%, respectivamente) y que las regionales (18% y 24%).

Sobre cómo se trabaja con los resultados de las evaluaciones, las fundaciones comunitarias también priorizan el uso interno de la información evaluativa. Pero, a diferencia del resto, la recaudación y el uso externo son más elevados en el caso de las comunitarias. El 62% de estas se valen de la información de la evaluación para la recaudación, en comparación con el 26% de sus pares mexicanos y con el 26% en el entorno regional. También, el 62% de las comunitarias hacen uso externo de la información, frente al 52% de las otras fundaciones mexicanas y al 50% de las regionales (figura 60). El mayor peso del uso externo de la evaluación y para la recaudación puede estar asociado a la rendición de cuentas a las comunidades donde trabajan las fundaciones.

FIGURA 60
PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS
SEGÚN USO DE LA EVALUACIÓN



« El mayor peso del uso externo de la evaluación y para la recaudación puede estar asociado a la rendición de cuentas a las comunidades donde trabajan las fundaciones ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X LAS FUNDACIONES
COMUNITARIAS
MEXICANAS

Conclusiones

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

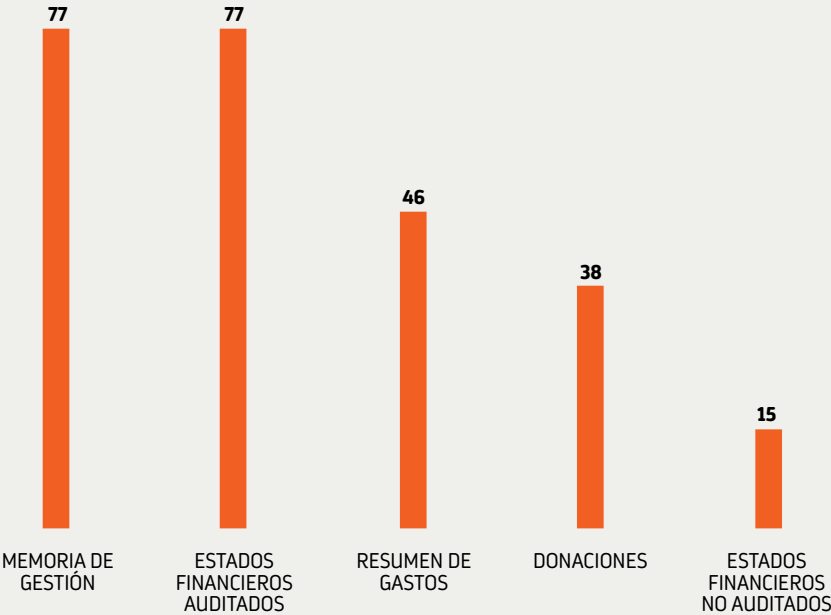
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

10.7
FUNDACIONES COMUNITARIAS: MÁS
TRANSPARENTES

Sobre la base de reportes de las fundaciones comunitarias, este tipo de entidades son más transparentes que las otras mexicanas y que las de la región. El 77% de ellas publica memoria o informe de gestión. Ese mismo porcentaje publica sus estados financieros auditados (figura 61). En cuanto a las memorias de gestión, el 68% de las otras fundaciones mexicanas las publican y el 64% lo hacen en la región. Por su parte, difunden los estados financieros auditados el 32% de las otras fundaciones mexicanas y el 39% de las del entorno regional. Esta mayor transparencia y rendición de cuentas puede estar determinada por la necesidad de mantener la legitimidad y la confianza con donantes y actores de la comunidad donde operan.

77%
de las fundaciones
comunitarias
publican memoria o
informe de gestión.

FIGURA 61
PORCENTAJE DE FUNDACIONES COMUNITARIAS QUE PUBLICAN REPORTES,
POR TIPO DE REPORTE



Conclusiones

LAS TENDENCIAS REGIONALES EN LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL

« Estas conclusiones sintetizan las principales tendencias de la filantropía institucional en los cinco países analizados. Haremos esta presentación siguiendo el orden de las secciones del reporte ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

CARACTERÍSTICAS GENERALES Y TRAYECTORIA

✦ **La expansión de la filantropía institucional es un fenómeno reciente en América Latina.** A lo largo del siglo XX, se crearon un número importante de entidades filantrópicas (45%), pero en el siglo XXI se aceleró el proceso. Más de la mitad de las entidades (54%) iniciaron actividades, y entre 2000 y 2009 se establecieron la tercera parte de las fundaciones de la región (34%). Ese periodo fue el de mayor surgimiento de fundaciones para Chile, Colombia y México. Para las peruanas, las más jóvenes en la región, el periodo de mayor creación comenzó en 2010. Argentina, con una tradición más antigua en filantropía institucional, es el único de los países analizados en el cual se crearon más fundaciones en el siglo XX que en el XXI.

El alto incremento de apertura de fundaciones en la región a partir del año 2000 coincide con la tendencia internacional. En el ámbito global, el 44% de las fundaciones se iniciaron en el siglo XXI y el 72% se han incorporado en los últimos 25 años (Johnson, 2018, p. 14).

✦ **Las fundaciones empresariales predominan.** América Latina es la única región en el mundo donde las fundaciones empresariales representan el porcentaje mayor de entidades en relación con las independientes y familiares. Mientras que en el ámbito global el 90% de estas son independientes o familiares (Johnson, 2018, p. 15), en los cinco países analizados la mitad de todas las fundaciones

son empresariales, el 29% son independientes y el 20% son familiares. Los países donde predominan las fundaciones empresariales son Argentina, Colombia y México. En Chile, la mayoría son familiares, y en el Perú, independientes.

✦ **Las entidades filantrópicas son pequeñas.** La mitad de las entidades filantrópicas (52%) tienen 10 o menos empleados, y las que tienen 5 o menos son una tercera parte (35%), y un 12% no tienen personal remunerado. Estos porcentajes muestran un sector de fundaciones mayoritariamente constituido por entidades pequeñas; sin embargo, al compararlas con las del resto del mundo, las de la región son un poco más grandes. En el contexto global, el 51% no tienen personal remunerado y el 43% cuentan con menos de 10 empleados de tiempo completo o equivalente (Johnson, 2018, p. 29).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

GOBERNANZA

- ✦ **Alta presencia de directorios.** La gran mayoría de las fundaciones tienen órganos de gobierno formales. Las pocas que no, los están constituyendo. Esta universalidad en la gobernanza es similar en las fundaciones de todo el mundo (Johnson, 2018, p. 29). El promedio de miembros de los directorios es 7,2, pero existe una variación importante entre las antiguas y las jóvenes. Las creadas antes de 1989 tienen un promedio de 8,9 miembros y las fundadas después de 2010, de 5,4. El número de reuniones de los directorios también sigue la misma tendencia. Entre las más antiguas, el promedio regional de reuniones anuales es 7,1, mientras que entre las más jóvenes es 5,3.
- ✦ **La designación directa y la reelección de miembros del directorio son comunes.** Para la selección de los miembros de los directorios predomina la designación directa sobre

la elección. Esta política la tienen el 62% de las entidades. La reelección de los miembros está bastante extendida: el 92% de las fundaciones la admiten y la mayoría la permiten para períodos indefinidos (71%). Solo un 21% de las fundaciones reconocen la reelección de los miembros del directorio por períodos definidos.

- ✦ **La mayoría de los directores no reciben compensación.** En el contexto regional, solamente en un 13% de las entidades, uno o más miembros del directorio reciben algún tipo de compensación (honorarios o salario fijo), pero hay diferencias importantes en cada país. Mientras que en el Perú el 19% de ellas compensan a sus directores, en Argentina y Colombia lo hacen el 13%, y en Chile y México, el 8%.
- ✦ **La participación de directores externos no es alta.** El 35% de las entidades no tienen directores externos. La falta de ellos es una limitación para las fundaciones, pues dejan de tener un recurso humano especializado que puede cumplir un papel esencial en el diseño de la estrategia, el seguimiento y la evaluación de los programas y en la transparencia de la entidad. Existe una fuerte correlación entre la participación de externos en el directorio, el uso de la información evaluativa

para difusión externa e incidencia en política públicas, y la publicación de informes de gestión y de estados financieros auditados.

- ✦ **La participación de mujeres en los directorios no es paritaria.** En el 81% de los directorios de las entidades filantrópicas en la región participan mujeres. Es decir, hay un 19% de órganos de gobierno totalmente masculinos. Por otro lado, en ninguno de los países el promedio de mujeres que participan en los órganos de gobierno es paritario. El porcentaje mayor de participación femenina es el del Perú (42%), seguido por Argentina (40%), Colombia (39%), Chile (37%) y México (32%).

Hay una tendencia al aumento de la participación femenina en los directorios entre las fundaciones más jóvenes, en comparación con las más antiguas. Entre las creadas antes de 1989, el promedio de participación de mujeres en los directorios es del 35%, mientras que para las creadas después de 2010 la cifra asciende al 44%. Sin embargo, esa participación disminuye a medida que crecen los recursos financieros de la entidad.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

CONCLUSIONES

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

RECURSOS FINANCIEROS

✦ Las empresas son la principal fuente de ingresos. El 48% de las entidades en la región señalaron a las empresas como su principal fuente de ingresos; el 17%, a las familias e individuos; y el 10%, a los fondos patrimoniales. A pesar de que las empresas son la fuente principal para la mayoría de las fundaciones en todos los países, la importancia de cada una de las fuentes varía a nivel nacional. Las empresas son la fuente principal de ingresos para un porcentaje mayor de entidades en Argentina y Colombia, en relación con Chile, México y el Perú. Las familias e individuos son la fuente principal para un porcentaje mayor de fundaciones en Chile y el Perú, en comparación con los otros países. El fondo patrimonial, o *endowment*, como principal fuente tiene un porcentaje mayor de fundaciones en Chile en comparación con los otros países.



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

RECURSOS FINANCIEROS

✦ La mayor parte de las fundaciones filantrópicas son relativamente pequeñas. El mayor porcentaje se concentra en el segmento de menos de US\$ 1 millón para todas las variables financieras. En cuanto al grupo con mayores recursos financieros (más de US\$ 10 millones) hay un 15% al analizar sus activos, un 29% en relación con el patrimonio, un 2% en relación con el ingreso y un 2% en relación con el gasto.

Al comparar el tamaño del patrimonio, el porcentaje de las pequeñas (menos de US\$ 1 millón) en los cinco países analizados (59%) es igual al de ese mismo grupo de fundaciones en el contexto global (59%). Entre las más grandes (más de US\$ 10 millones), el porcentaje en la región es un poco mayor (15%) que el porcentaje global (10%) (Johnson, 2018, p. 19).

El Perú tiene el mayor porcentaje de entidades en el grupo de menores recursos (menos de US\$ 1 millón) en todas las variables de recursos financieros, seguido por Argentina. Colombia tiene el mayor porcentaje de fundaciones en

«El Perú tiene el mayor porcentaje de entidades en el grupo de menores recursos (menos de US\$ 1 millón) en todas las variables de recursos financieros, seguido por Argentina».

el grupo de más recursos (más de US\$ 10 millones) en activos y patrimonio; y México, en ingresos y gastos.

En relación con las medianas de recursos financieros, Colombia registra la mediana más alta en las diferentes variables, menos en la de patrimonio, donde las fundaciones chilenas presentan una mediana mayor. El Perú tiene las menores medianas en todas las variables financieras¹⁹.

✦ Pocas fundaciones con fondos patrimoniales (endowments). Los fondos patrimoniales han sido constituidos por un 35% del total de las fundaciones, pero hay una gran diversidad entre los países. En México y

Colombia, más de la mitad de las entidades tienen fondo patrimonial (68% y 52%, respectivamente). En Chile, Argentina y el Perú, bastante menos de la mitad cuentan con estos fondos (27%, 24% y 21%, respectivamente). Las familiares tienen fondos patrimoniales en mayor proporción. El bajo porcentaje de fundaciones con fondos patrimoniales contrasta de manera importante con los de Europa, Estados Unidos o Australia, donde casi todas tienen fondos patrimoniales (Johnson, 2018, p. 17).

El tamaño de los fondos patrimoniales es, en general, relativamente pequeño. El 63% es de menos de US\$ 5 millones. Un 8% tiene fondos de entre US\$ 5 millones y 10 millones, y un 29%, de más de US\$ 10 millones.

19. Como mencionamos en la sección sobre recursos financieros, entre un 15% y un 20% de las fundaciones no respondieron las preguntas sobre montos de activos, patrimonio, ingresos o gastos, lo cual puede introducir sesgos en el análisis.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

INVERSIÓN SOCIAL

❖ **Prioridades similares.** Los niños y jóvenes son las poblaciones beneficiarias para la mayor parte de las entidades en los diferentes países, a excepción del Perú, donde los adolescentes son la principal población beneficiaria. Las organizaciones sin fines de lucro son las más apoyadas en todos los países, seguidas en un porcentaje bastante menor por las escuelas primarias y secundarias.

La educación en sus diferentes niveles (primaria, secundaria y postsecundaria) es el área que tiene más apoyo entre las fundaciones de la región. También es la principal prioridad en el ámbito global (Johnson, 2018, p. 23). Le sigue en importancia el bienestar y desarrollo social. Argentina, Chile y Colombia tienen porcentajes mayores de fundaciones que trabajan en educación. Para México, el área de políticas e instituciones es la principal, y para el Perú, la de bienestar y desarrollo social.

En todos los países, el fortalecimiento de la sociedad civil como área temática cuenta con muy bajo apoyo entre las fundaciones. La ayuda con recursos financieros para la operación y desarrollo institucional de las organizaciones es un poco más alta.



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

OPERACIÓN

- ❖ **Predominan las fundaciones mixtas sobre las que solo operan programas o únicamente hacen donaciones.** Son el 76% del total; las operadoras, el 14%; y las donantes, el 10%. Esta combinación de operación y donaciones es común en la mayoría de los países del mundo, a excepción de los Estados Unidos y Australia, donde la mayor parte son puramente donantes (Johnson, 2018, p. 28).
- ❖ **Las fundaciones mixtas destinan mayores recursos a la operación que a las donaciones.** En la región, el porcentaje de gastos destinados a la implementación de programas propios es del 48%, mientras que el destinado a donaciones a terceros es del 12%. Solo en México el porcentaje dedicado a donaciones es mayor que el asignado a programas propios; en los demás países, el porcentaje es mayor para estos últimos.
- ❖ **La mayoría de las donaciones se orientan al apoyo de programas y proyectos.** Entre las entidades que donan recursos económicos a terceros, se privilegia el financiamiento de los proyectos y programas de las organizaciones que apoyan. El 79% de las entidades apoyan de esta manera a las organizaciones. Un porcentaje menor, pero significativo, el 35%, ayudan con recursos financieros a la operación de las organizaciones. La investigación y la evaluación tienen un apoyo más bajo (24%) y el de incidencia en política pública es aún menor (13%).

COLABORACIÓN

- ❖ **Bastante colaboración.** La colaboración entre fundaciones filantrópicas, y de estas con el Gobierno, está bastante extendida. El 83% de las entidades de la región dicen colaborar con sus pares, un porcentaje bastante más alto que el reportado globalmente (42%) (Johnson, 2018, p. 28). Las diferencias entre países son importantes. Mientras en Colombia el 98% de las fundaciones dicen colaborar con otras, y en México el 96%, en Argentina el porcentaje baja al 81%; en Chile, al 75%; y en el Perú, al 70%.

La colaboración de las fundaciones con el Gobierno es menor, pero una amplia mayoría de entidades la realiza. En la región, el 70% de estas dicen colaborar con el Ejecutivo. Este es también un porcentaje bastante más alto que el reportado en el mundo (21%) (Johnson, 2018, p. 29). Al igual que con la colaboración entre fundaciones, hay diferencias entre los países. Mientras en Colombia y México el 89% de estas dicen colaborar con el Gobierno, en Argentina ese porcentaje baja al 63%; en el Perú, al 62%; y en Chile, al 56%.

Las fundaciones empresariales tienden a colaborar más con los Gobiernos, y las familiares, menos. El promedio de fundaciones empresariales que lo hacen es del 82%, mientras que para las independientes es del 60% y para las familiares es del 56%.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

EVALUACIÓN

- ✦ **Las políticas de evaluación están extendidas.** El 70% de las fundaciones de la región han adoptado políticas sobre la evaluación, un porcentaje similar al global (72%) (Johnson, 2018, p. 29). En México, el 85% de ellas tienen políticas de evaluación, y en Colombia es el 74%. En Perú, Argentina y Chile, el porcentaje es bastante similar (68%, 67% y 64%, respectivamente).
- ✦ Existe una importante correlación entre la existencia de políticas de evaluación y la presencia de directores externos. De las entidades de la región que tienen externos en el directorio, el 68% tienen políticas de evaluación.
- ✦ **Uso de varios tipos de evaluación.** Las evaluaciones de necesidades, de procesos y de resultados sin grupo de control son las ejecutadas mayoritariamente por los equipos internos de las fundaciones. Casi en el 70% de las entidades esas evaluaciones son realizadas por equipos internos, mientras que en el restante 30%, por equipos externos. La evaluación de resultados con grupos de control es la menos trabajada y, en este caso, la realizada por equipos externos contratados para la tarea (24%) es mayor que la realizada por los equipos internos (18%).
- ✦ **La evaluación de resultados con grupos de control es más utilizada por las fundaciones grandes.** El porcentaje de fundaciones que recurren a esta evaluación crece a medida que aumenta el tamaño de las entidades en términos de gastos.
- ✦ **El uso interno de la evaluación es el más frecuente.** La información resultante de las diversas evaluaciones se considera un insumo interno en la mayoría de las entidades en la región (97%); también se le da un uso externo (50%), para incidencia en políticas públicas (38%) o para recaudar fondos (26%).

PREFACIO

CAPITULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPITULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPITULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

TRANSPARENCIA

❖ La transparencia es limitada. El porcentaje de entidades que publican sus logros, aprendizajes y recursos utilizados es bajo en la región: un poco más de una tercera parte de estas no publican una memoria o informe de gestión, y dos terceras partes no publican los estados financieros auditados. Las diferencias entre países son importantes: Colombia es donde las fundaciones difunden más los diferentes tipos de reportes, y el Perú, el que publica menos información sobre sus entidades.

Un tema preocupante es que, en todos los países, a excepción de Argentina, las entidades más jóvenes (creadas después de 2010) publican menos informes de gestión y estados financieros auditados en comparación con las más antiguas. Por otro lado, en todos los países, también a excepción de Argentina, las familiares publican en menor proporción estados financieros auditados que sus pares empresariales e independientes.

❖ Mayor transparencia vinculada a directores externos. Al analizar algunas variables asociadas a mayores porcentajes de publicación de memorias de gestión y estados financieros auditados, encontramos una correlación con la participación de directores externos, la colaboración con los Gobiernos y el tamaño de las fundaciones, en términos de gasto.



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

DIFERENCIAS POR TIPO DE FUNDACIÓN Y MODALIDAD DE OPERACIÓN

❖ Entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes hay tendencias y rasgos diferenciados.

Las fundaciones empresariales son la mayoría en la región y las de más reciente creación. Predominan sobre los otros tipos de fundaciones en Argentina, Colombia y México. En su gobernanza, las empresariales tienen menores promedios de reuniones anuales y también menores porcentajes de mujeres en el directorio. En cuanto a la colaboración, es mayor el porcentaje de las empresariales que colaboran con el Ejecutivo cuando se las compara con las familiares e independientes. En cuanto a la evaluación, se destacan por contratar con externos en proporciones mayores que los otros tipos de entidades.

La mayoría de las fundaciones familiares se crearon antes del año 2000 en Argentina, Colombia y México, y después de 2000 en Chile y el Perú. Solamente en Chile predominan las familiares sobre las empresariales e independientes. Sobre la gobernanza, las familiares tienen un porcentaje mayor de mujeres en el directorio en todos los países, menos en México. En la región son las de más alto porcentaje con fondo patrimonial; lo mismo sucede en Argentina, Chile y

Colombia. Las fundaciones familiares son las que en menor proporción colaboran con el Gobierno, y en todos los países, menos en Argentina, son las que menos publican los estados financieros auditados.

La mayoría de las fundaciones independientes se crearon antes del año 2000 en Argentina, Chile y Colombia. En el Perú y México, la mayoría de las independientes se crearon después de 2000. Solamente en el Perú, las independientes predominan sobre las familiares y las empresariales.

❖ Entre las fundaciones donantes, operadoras y mixtas existen también rasgos y tendencias diferenciados.

Las primeras tienden a ser las más antiguas; más de la mitad de las que son actualmente donantes se crearon antes del año 2000. Las operadoras son de inicio más reciente: el 70% de ellas comenzaron después de 2000. Las mixtas son las que predominan en la región y en todos los países.

Colombia. Las fundaciones familiares son las que en menor proporción colaboran con el Gobierno, y en todos los países, menos en Argentina, son las que menos publican los estados financieros auditados.

La mayoría de las fundaciones independientes se crearon antes del año 2000 en Argentina, Chile y Colombia. En el Perú y México, la mayoría de las independientes se crearon después de 2000. Solamente en el Perú, las independientes predominan sobre las familiares y las empresariales.

Sus órganos de gobierno tienen un promedio de directores levemente menor que los de sus pares mexicanos, pero mayor que el promedio regional. El promedio anual de reuniones es mayor que el de las otras fundaciones. Las fundaciones comunitarias utilizan más la elección como mecanismo para seleccionar a sus miembros. El porcentaje de fundaciones en las que participan mujeres en los directorios es mayor que el de las otras organizaciones mexicanas de este tipo y que el promedio regional, pero la cifra de mujeres en los órganos de gobierno es similar.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

CONCLUSIONES

Referencias

Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

DIFERENCIAS POR TIPO DE
FUNDACIÓN Y MODALIDAD DE
OPERACIÓN

❖ La inversión social es bastante diferenciada en relación con el resto de las fundaciones, pues las comunitarias dan prioridad al desarrollo sostenible de las comunidades donde trabajan. Con este enfoque, priorizan sus programas hacia organizaciones comunitarias de base. El desarrollo comunitario y el fortalecimiento institucional son sus dos áreas temáticas principales.

Las fundaciones comunitarias colaboran más con otras entidades filantrópicas que el resto de las fundaciones y brindan un mayor peso al aprendizaje colaborativo. Dan más importancia a la evaluación y la usan con más frecuencia que el resto para recaudar fondos y para su vinculación con externos. Son entidades más transparentes que las otras fundaciones en términos de la publicación de informes de gestión y de estados financieros auditados. Posiblemente el mayor peso de la evaluación y de la transparencia está determinado por la necesidad de mantener la legitimidad y la confianza con donantes y actores.



Referencias

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- REFERENCIAS
- Anexos

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Referencias

Alternativas y Capacidades. (2019). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*. México: Alternativas y Capacidades, A. C.

Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Viña del Mar: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Cefis), Universidad Adolfo Ibáñez.

Berger, G., & Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés.

Johansen, E., Martínez, B. A., & Revilla, D. (2019). *Datos a la vista: un análisis cuantitativo del sector de organizaciones de la sociedad civil*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Johnson, P. D. (2018). *Global philanthropy report. Perspectives on the global foundation sector*. Cambridge, MA: The Hauser Center for Civil Society Harvard Kennedy School.

León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Monteiro, H., Kisil, M., & Woods, M. (2011). *Tendencias de la inversión social privada latinoamericana*. Pinheiros, Brasil: Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social (IDIS).

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (Eds.) (2006). *Philanthropy and social change in Latin America*. Cambridge, MA: The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University.

Treviño, E., Aguirre, E., & Varela, C. (Eds.). (2018). *Un buen comienzo para los niños de Chile*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social en América Latina hoy*. Argentina, Brasil, Colombia, México: Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDFA); Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE); Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE); Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi); Worldwide Initiatives for Grantmaking Support (Wings).

Villar, R. (2016). *Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía*. Comunalía.

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE).

Anexos

I

METODOLOGÍAS PARA REPORTES NACIONALES

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I** Metodología
- II** Filantropía institucional
- III** Gobernanza
- IV** Recursos financieros
- V** Inversión social
- VI** Operación
- VII** Colaboración
- VIII** Evaluación
- IX** Transparencia
- X** Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- ANEXOS**

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

En este anexo presentamos las metodologías utilizadas para la elaboración de los reportes nacionales del Global Philanthropy Report (GPR) en los cinco países participantes en el estudio. La descripción de las metodologías está tomada del reporte de cada país.



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

- Introducción
- I Metodología
- II Filantropía institucional
- III Gobernanza
- IV Recursos financieros
- V Inversión social
- VI Operación
- VII Colaboración
- VIII Evaluación
- IX Transparencia
- X Las fundaciones comunitarias mexicanas
- Conclusiones
- Referencias
- ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Argentina

La primera etapa del trabajo de campo se destinó a confeccionar un listado de entidades independientes que cumplieran con los criterios definidos en el GPR. Para la elaboración de este listado, se apeló a 12 fuentes diferentes, entre ellas los listados utilizados por estudios previos, la información provista por fuentes claves, consultores, estudios jurídicos y contables que asesoran a este tipo de entidades, y la base de datos de los investigadores.

Se construyó un listado inicial de 120 entidades, de las cuales fueron contactadas 102. El resto habían dejado de operar o no fue posible localizarlas luego de numerosos intentos. La tasa de respuesta para las 102 entidades localizadas fue del 61%.

La recolección de datos se realizó entre abril y octubre de 2017. El trabajo de campo fue coordinado por la Lic. Magdalena Frigerio, primero, y luego por la Lic. Laura Dellacasa, quien además estuvo a cargo de la revisión y edición de los cuestionarios completados para su procesamiento. Las encuestas fueron administradas en la plataforma Qualtrics adaptada centralmente por el equipo. El procesamiento fue realizado utilizando el paquete Stata y estuvo a cargo del Lic. Federico Moughty.

IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO Y CONTACTOS OBTENIDOS

Trabajo de campo	Total	%
Contactadas	102	85
Holding / absorbidas / dejaron de funcionar	10	8
No ubicables	8	7
Total	120	100

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Respuestas sobre contactos	Total	%
Encuestas completadas	62	61
Encuestas incompletas	1	1
Rechazos	11	11
Sin respuesta positiva (después de cuatro intentos)	28	27
Total de contactadas	102	100

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Chile

Los criterios establecidos para identificar a las organizaciones del universo de estudio, si bien fueron restrictivos, buscaron resguardar la comparabilidad de los datos por utilizar en el Global Philanthropy Report y fueron ajustados para su aplicabilidad en Chile.

Los criterios de inclusión y exclusión para identificar a las organizaciones que componen el universo de estudio fueron los siguientes:

- ✦ Ser una organización legalmente constituida.
- ✦ Contar con una fuente de financiamiento estable o permanente, en la que el 50% o más provenga de una fuente privada.
- ✦ Tener su propio directorio u otro organismo de máxima dirección equivalente.
- ✦ No tener socios ni accionistas.

- ✦ Distribuir sus recursos financieros con fines sociales, educativos, culturales, medioambientales u otros beneficios públicos.
- ✦ Ser una organización operativa: es decir, que, además de un documento de constitución, cuente con estructura interna, objetivos y gobierno corporativo.

En Chile no se cuenta con un registro público que permita identificar las organizaciones elegibles para este estudio. En este contexto, el procedimiento de identificación de casos para la construcción del universo se realizó con base en múltiples fuentes y en dos etapas: primero, se realizó un levantamiento de fundaciones a través de distintas fuentes de información y, en una segunda etapa, se realizó un proceso de validación para resguardar los criterios de inclusión ya expuestos.

En la primera etapa, las fuentes de información consultadas para la identificación de fundaciones contemplaron los siguientes ámbitos de revisión:

- ✦ Listado de organizaciones que registran donaciones ante el Servicio de Impuestos Internos: se revisó un listado de 93 fundaciones que habían realizado algún tipo de donación²⁰ entre los años 2006 y 2014.
- ✦ Listado de empresas y fundaciones vinculadas a la red de contactos de la Asociación de Empresas Familiares. Se revisó un listado de 143 organizaciones vinculadas a dicha asociación.
- ✦ Nómina de Grupos Empresariales de la Superintendencia de Valores y Seguros de septiembre de 2015. Sobre este listado disponible en línea²¹ de 128 grupos empresariales

y 541 empresas, se hizo una búsqueda de la existencia de fundaciones asociadas a cada empresa.

- ✦ Base de datos de organizaciones de la sociedad civil elaborada por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile: se hizo una revisión de 407 organizaciones inscritas bajo la categoría «Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado».
- ✦ Listado de organizaciones que otorgan becas del portal Fundación por una Carrera.
- ✦ Fundaciones con nombres personales. A partir del listado de fundaciones inscritas en el Registro Civil, que cuenta con un total de 3.094 registradas.
- ✦ Referencias de actores relevantes. Se revisaron 20 fundaciones otorgadas por estas fuentes.

20. Donaciones que se reportan en las Declaraciones Juradas 1828 y 1832 y que se acogen a las siguientes legislaciones: artículo 8, Ley 18985, modificada por la Ley 20675 (fines culturales); artículo 31, n.º 7, de la Ley sobre Impuesto a la Renta (educación y entidades de bien público); artículo 46 del Decreto de la Ley 3063 de Rentas Municipales y DFL 1 Ministerio de Hacienda 1986 (educación, ciencia y tecnología, y acción social); Ley 18681 (donaciones para instituciones de educación superior); artículo 3 de la Ley 19247 (fines educacionales); artículo 62 y siguientes de la Ley 19712 sobre donaciones deportivas; Ley 19885 sobre donaciones con fines sociales.

21. <http://www.svs.cl>, septiembre de 2015.

PREFACIO

CAPITULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	ANEXOS

CAPITULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPITULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



Como mecanismo de validación, se verificó para cada una de las fundaciones identificadas su inscripción y vigencia como fundación en el listado del Registro Civil de 2015, y posteriormente fueron contactadas por vía telefónica y/o se consultaron sus portales web para verificar que cumplieran con los criterios de inclusión antes señalados.

Finalmente, este procedimiento permitió seleccionar un universo de estudio de 108 fundaciones filantrópicas.

Dada la extensión y alto nivel de detalle que exigía el cuestionario del GPR, su aplicación fue presencial por miembros del equipo de investigación del CEFIS UAI, a través de entrevistas cara a cara al gerente general, director ejecutivo u otro miembro designado por el máximo organismo de la fundación. La recolección de datos se basó en el autorreporte de un encargado designado por la misma fundación. Para la recolección de los datos de la sección financiera, se solicitó contar con información válida, como memoria y balance anual del año fiscal 2015 y registro de donaciones. La recolección de información se hizo entre agosto y noviembre de 2016.

Con cada una de las fundaciones participantes se firmó un compromiso de confidencialidad y de resguardo de la información otorgada.

El proceso de levantamiento de información contó con un protocolo de contacto a partir del cual se logró la participación efectiva de un 78% del total del universo identificado. Las fundaciones que rechazaron la solicitud o no contestaron fueron descartadas luego de al menos tres intentos de contacto por diferentes vías.

Colombia

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE Colombia) realizó la recolección de datos de las fundaciones familiares, empresariales e independientes en Colombia. Para escoger las entidades por consultar, se partió de la definición operativa de fundación con los siguientes criterios acordados y adaptados al contexto del país:

- ❖ Ser una entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida.
- ❖ Contar con una fuente de financiamiento estable o permanente, en la que al menos el 50% provenga de una fuente privada.
- ❖ Tener un órgano máximo de gobernanza.
- ❖ Orientar sus recursos financieros a fines sociales.
- ❖ Se excluyeron las fundaciones constituidas pero que en el momento de la investigación no estaban activas.

Se invitó a participar a los miembros de la AFE, quienes cumplen con todos los criterios antes mencionados, y adicionalmente se realizó un análisis de las fundaciones empresariales, independientes y familiares que no forman parte de la AFE pero que cumplían con las características establecidas.

De este proceso resultaron 117 fundaciones, 100 de las cuales entregaron información (85,4%), 72 de ellas miembros de la AFE. La invitación a participar en el estudio fue una carta formal enviada por correo electrónico, seguida del agendamiento telefónico de las citas para diligenciar las encuestas. Las organizaciones que no participaron manifestaron que se encontraban en proceso de restructuración o no tenían disponibilidad de tiempo para

realizar la entrevista. Algunas fundaciones no contestaron ninguna de las comunicaciones enviadas.

Se solicitó información a las fundaciones por medio de una encuesta con 78 preguntas. La encuesta fue realizada de manera presencial al director ejecutivo o la persona que este designara, por un consultor independiente contratado por la AFE. De las fundaciones AFE se contaba con información previa, la cual fue corroborada a través de las entrevistas presenciales o telefónicas. La recolección de información se hizo entre agosto de 2016 y enero de 2017.

La AFE se comprometió a garantizar la confidencialidad de cada uno de los datos, y la información recogida se utilizó exclusivamente para elaborar informes consolidados comparativos.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

México



Alternativas y Capacidades, A. C., organización dedicada al fortalecimiento de otras organizaciones y grupos de la sociedad civil en México, operadora de la plataforma Fondos a la Vista, elaboró una propuesta de definición de organización donante en estos términos: «organización de la sociedad civil, legamente constituida, sin fines de lucro, que ha establecido como una de sus estrategias el otorgamiento de donativos a una variedad de instituciones y grupos organizados, conforme a un conjunto de criterios y mecanismos preestablecidos, y de manera continua en el tiempo»²².

Con base en esta definición y los criterios utilizados para construirla, se identificó un universo de 324 organizaciones donantes, clasificadas a partir de sus fuentes de financiamiento y órganos de toma de decisiones:

- ❖ Organizaciones donantes privadas.
- ❖ Organizaciones donantes empresariales.
- ❖ Organizaciones donantes multiempresariales.
- ❖ Organizaciones donantes públicas.
- ❖ Fundaciones comunitarias.

La encuesta desarrollada para el GPR se envió entre 2016 y 2017 por correo electrónico al universo de organizaciones donantes con datos de contacto disponibles, y se complementó con información disponible de Fondos a la Vista. El resultado fue una muestra de 91 organizaciones donantes, incluyendo 13 fundaciones comunitarias.

En el estudio regional, se hizo una revisión adicional para identificar específicamente a las organizaciones que se ajustaran al concepto de fundaciones donantes, partiendo del universo de organizaciones donantes identificado previamente. El criterio fundamental para identificar a las fundaciones fue su fuente principal de financiamiento, y se consideró a aquellas con una fuente preponderante única e identificable de ingresos económicos, sea una familia, un individuo, una empresa o los rendimientos de un fondo de dotación. Con base en estas consideraciones, se realizó una revisión de las organizaciones «donantes privadas» y «donantes empresariales», que resultó en un universo de 212 fundaciones donantes. De las 91 organizaciones que se incluyeron originalmente en el estudio de GPR, solo 39 cumplieron con las características elegidas para el estudio regional.

22. Los principales datos de la inversión social de las organizaciones donantes mexicanas se pueden encontrar en la página web de Fondos a la Vista (<http://www.fondosalavista.mx>) y en la publicación *Datos a la vista: una aproximación cuantitativa al sector de organizaciones de la sociedad civil*, citada en la bibliografía (Johansen, Martínez, & Revilla, 2019).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Perú

La encuesta fue realizada a 157 organizaciones filantrópicas y de inversión social, las cuales incluyeron entidades operadoras y donantes. En el Perú no existe un único registro público que permita, a *priori*, tener una aproximación para identificar las organizaciones filantrópicas elegibles para este estudio, ya que existen distintas formas legales a las que se acogen las organizaciones, y la información en los registros públicos sobre las organizaciones sin fines de lucro no cuenta con categorías relativas a su tipo de operación.

La muestra utilizada en el estudio provino de dos fuentes principales. La primera es una lista de fundaciones registradas, administrada por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf), entidad adscrita al Ministerio de

Justicia del Perú. Hasta mayo de 2016, el registro del Consuf incluía 323 fundaciones, de las cuales 153 se encontraban activas. De estas fundaciones, 90 completaron la encuesta de manera presencial. Las fundaciones participantes en el estudio se verificaron mediante búsquedas en redes sociales e Internet, visitas y referencias cruzadas con información provista por las autoridades tributarias del Perú (Sunat).

La segunda fuente consistió en registros de asociaciones sin fines de lucro que operan en el Perú, forma legal que se popularizó como vehículo para las organizaciones filantrópicas. Se utilizaron dos fuentes como puntos de partida para identificar el universo filantrópico legalmente constituido como asociaciones sin fines de lucro. Primero, con la base de datos de todas las asociaciones sin fines de lucro que operan en el Perú provista por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp). Segundo, con el Registro de Entidades Perceptoras de Donaciones provisto por la Sunat. Esta lista se utilizó para realizar una referencia cruzada con nombres provistos por la Sunarp.

La estrategia para detectar a las organizaciones sin fines de lucro que cumplían con los criterios establecidos incluyó un filtrado por palabras claves y un muestreo de «bola de nieve», recopilando nombres a medida que se realizaban las entrevistas y encuestas. De esta manera, se obtuvo una muestra de 67 asociaciones sin fines de lucro.

La encuesta utilizada está dividida en seis secciones:

- ✦ Información general de la organización .
- ✦ Gobierno corporativo y recursos humanos.
- ✦ Recursos financieros.
- ✦ Foco organizacional.
- ✦ Estrategias operativas.
- ✦ Sistemas de evaluación.

El 87% de las encuestas fueron aplicadas entre el tercer trimestre de 2016 y el primer trimestre de 2017. Estas encuestas fueron ingresadas al sistema Qualtrics, un sistema virtual de encuestas, y luego exportadas al *software* estadístico Stata, donde la base de datos fue limpiada, estandarizada y codificada. Luego de este proceso, se realizó el análisis de la estadística descriptiva.

La muestra tuvo alcance nacional, con el 64% de las fundaciones ubicadas en Lima.

Adicionalmente, se hicieron entrevistas personales en profundidad con 32 líderes filántropos, gerentes generales, actores claves del ecosistema y miembros de organizaciones representativas que fundaron, financian o son parte de los directorios de las fundaciones. Estas entrevistas fueron transcritas y codificadas para su análisis mediante el *software* NVivo.

Anexo

II

CATEGORÍAS Y
ÁREAS TEMÁTICAS

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

Introducción

I Metodología

II Filantropía
institucional

III Gobernanza

IV Recursos financieros

V Inversión social

VI Operación

VII Colaboración

VIII Evaluación

IX Transparencia

X Las fundaciones
comunitarias mexicanas

Conclusiones

Referencias

ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Anexo
II

CATEGORÍAS
Y ÁREAS
TEMÁTICAS



PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

	Introducción
I	Metodología
II	Filantropía institucional
III	Gobernanza
IV	Recursos financieros
V	Inversión social
VI	Operación
VII	Colaboración
VIII	Evaluación
IX	Transparencia
X	Las fundaciones comunitarias mexicanas
	Conclusiones
	Referencias
	ANEXOS

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

CATEGORÍAS Y ÁREAS TEMÁTICAS

EDUCACIÓN

- ✦ Educación primaria
- ✦ Educación secundaria
- ✦ Educación postsecundaria

ATENCIÓN ESPECIALIZADA
PRIMERA INFANCIA Y JUVENTUD

- ✦ Atención primera infancia
- ✦ Desarrollo juvenil

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- ✦ Ciencia y tecnología
- ✦ Información y comunicación

CONSERVACIÓN Y MEDIO
AMBIENTE

- ✦ Medio ambiente y animales

DESARROLLO
PRODUCTIVO

- ✦ Desarrollo económico
- ✦ Emprendimiento/empresa social
- ✦ Agricultura, silvicultura y pesca

ARTE, CULTURA
Y PATRIMONIO

- ✦ Artes y cultura
- ✦ Conservación histórica y patrimonial

SALUD Y VIDA SANA

- ✦ Salud
- ✦ Deportes y recreación y uso del tiempo libre

POLÍTICAS E
INSTITUCIONES

- ✦ Fortalecimiento institucional
- ✦ Derechos humanos y civiles
- ✦ Políticas y asuntos públicos
- ✦ Seguridad pública
- ✦ Relaciones internacionales / asuntos globales
- ✦ Resolución de conflictos / establecimiento de la paz

BIENESTAR Y
DESARROLLO SOCIAL

- ✦ Bienestar social / servicios humanos
- ✦ Alivio o superación de la pobreza
- ✦ Desarrollo comunitario y de base
- ✦ Hábitat y vivienda
- ✦ Prevención y respuesta a catástrofes
- ✦ Filantropía, sectores sin fines de lucro y voluntariado

I

DEL DIAGNÓSTICO
A LA ACCIÓN

p. 146

II

¿CÓMO FORTALECER
EL SECTOR?

p. 149

III

CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL
DE LA FILANTROPÍA
INSTITUCIONAL

p. 157

IV

DASHBOARD
PARA EL
FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA
FILANTROPÍA

p. 176

V

VALIDACIÓN

p. 181

VI

CONCILIACIÓN

p. 190

VII

APLICACIÓN:

Capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

p. 196

Capítulo 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CONCLUSIONES

p. 214

REFERENCIAS

p. 221

ANEXOS

p. 226

I Del diagnóstico a la acción

« El diagnóstico de la filantropía institucional en América Latina presentado en la primera parte mostró que existió un proceso de aceleración en la creación de entidades filantrópicas institucionales en la región en el siglo XXI, pero estas organizaciones todavía son jóvenes y pequeñas en términos de capital ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN**
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

¿Cómo convertimos el diagnóstico en un llamado a la acción en el sector filantrópico institucional en América Latina?

Como definimos en la primera parte, la filantropía institucional se entendió como filantropía canalizada a través de organizaciones legalmente constituidas con una fuente de financiamiento estable o permanente, donde el 50% o más de sus recursos provienen de una fuente privada. Además, estas organizaciones poseen un directorio propio u otro organismo de máxima dirección equivalente, no tienen accionistas y dedican su labor a distribuir recursos financieros hacia fines sociales, educativos, culturales y medioambientales, y otros ámbitos de beneficio público.

En la primera parte de este libro, presentamos un análisis comparativo de tales entidades identificadas en Argentina, Chile, Colombia, México y el Perú. Nos basamos en los resultados de la aplicación de la encuesta del Global Philanthropy Report (GPR)²³ y en los reportes nacionales hechos por el equipo investigador, y analizamos las entidades filantrópicas en términos de gobernanza, modalidades de operación, orientación de la inversión social, colaboración, evaluaciones y transparencia.

En esta segunda parte, utilizamos la misma base de datos y expandimos el análisis para generar una herramienta que contribuye al diagnóstico, monitoreo y fortalecimiento de

la filantropía institucional en América Latina. La propuesta aquí es revisar el diagnóstico de la filantropía institucional en América Latina bajo un marco teórico que establezca un vínculo entre las prácticas filantrópicas en la región y la capacidad organizacional de la filantropía institucional. De esta manera, damos una nueva mirada a los datos presentados y generamos nuevas preguntas que implican un llamado a la acción para mejorar la capacidad organizacional en la región.

Existe una alta presencia de directorios en las organizaciones filantrópicas de la región. En estos directorios predominan prácticas de designación directa y reelección de miembros que no perciben remuneración económica. Los miembros de estos órganos directivos no muestran una alta participación en las reuniones y evidencian poca diversidad de opiniones.

Sin embargo, **¿qué implican estas características para la capacidad organizacional y la calidad de la inversión filantrópica?**

¿Cómo la literatura especializada y la experiencia internacional proponen puntos de referencia o buenas prácticas en el gobierno de entidades sin fines de lucro?

También observamos que, en promedio, predominan fuentes de ingreso empresariales con montos relativamente pequeños, así como estructuras de ingreso

«La filantropía institucional se entendió como filantropía canalizada a través de organizaciones legalmente constituidas con una fuente de financiamiento estable o permanente, donde el 50% o más de sus recursos provienen de una fuente privada».

23. El Global Philanthropy Report de 2016 fue una iniciativa liderada por el Hauser Institute for Civil Society de la Kennedy School de la Harvard University, que tuvo como objetivo mejorar el conocimiento cuantitativo y cualitativo de la filantropía institucional global mediante la aplicación de una encuesta estandarizada en 28 países en América, Europa, Asia y Oceanía. Brasil fue parte del Global Philanthropy Report, pero sus resultados no forman parte del estudio.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



poco diversificadas y organizaciones con estrategias de operación mixtas (implementación de programas propios y donaciones).

Entonces, ¿cuál es la relación entre el manejo financiero, la diversificación de ingresos y la diversificación del portafolio de inversión social y la capacidad organizacional?

Por otro lado, **¿qué podemos inferir por los resultados que indican una limitada elaboración y disseminación de información y prácticas de transparencia?**

¿Cómo debe rendir cuentas una organización filantrópica en América Latina?

¿En qué medida y a través de qué mecanismos la rendición de cuentas constituye una buena práctica que refleja una mayor capacidad organizacional para el manejo de la inversión social en la región?

Estas son algunas preguntas que surgen a raíz del extenso diagnóstico del sector filantrópico institucional presentado en la primera parte, que nos incentivan a analizar en más detalle la relación entre prácticas filantrópicas, medidas de eficiencia en el uso de recursos, y capacidad organizacional. El análisis de esta parte es motivado por la evidencia recopilada en el marco de esta investigación y por la necesidad de implementar una ruta de trabajo que contribuya a mejorar la filantropía institucional en América Latina a través de espacios de discusión y herramientas que permitan un mejor monitoreo y toma de decisiones.

II

¿Cómo fortalecer el sector?

« Buscamos mejorar la capacidad organizacional de la filantropía institucional a través de una herramienta que permita monitorear y señalar buenas prácticas en la operación y gestión de recursos filantrópicas o de inversión social ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Esta herramienta propone un instrumento o un índice para el diagnóstico y fortalecimiento del sector filantrópico institucional en América Latina, y un punto de referencia para evaluar la capacidad de una organización frente a sus pares.

Buscamos que este instrumento práctico complemente las iniciativas actuales que buscan mejorar las prácticas del sector filantrópico a través de la generación de espacios de diálogo y la mejora de la capacidad organizacional.

2.1
INICIATIVAS – ESPACIOS DE
INTERACCIÓN

En diferentes partes del mundo existen iniciativas que buscan fortalecer las prácticas de la filantropía institucional a través de la creación de espacios de interacción y la mejora de la calidad de los datos (Charities Aid Foundation, 2018; The Economist Intelligence Unit, 2017; Lilly Family School of Philanthropy, 2018; Hudson Institute, 2016).

A través de la creación de espacios de interacción se fomenta el compartir experiencias y transferir conocimiento y prácticas. La mejora de la calidad de los datos ofrece visibilidad a las actividades en el sector y lleva a motivar a los líderes de las organizaciones a hacer un mejor *benchmarking* y actualizar sus actividades. Las dos intervenciones fomentan la difusión de mejores prácticas por el impulso de seguir una lógica de «*isomorphic institutionalism*» o copiar a los otros en el sector (DiMaggio & Powell, 1983).

INTERNATIONAL SOCIETY FOR
THIRD-SECTOR RESEARCH

www.istr.org

La ISTR (International Society for Third-Sector Research) es una red fundada en 1992 que reúne a académicos, investigadores y *practitioners* con el fin de dialogar e intercambiar conocimientos para generar investigación y conocimiento del sector filantrópico. La ISTR tiene su sede en la Universidad Johns Hopkins en los Estados Unidos y cuenta con más de 900 miembros en 76 países.

Lineamientos. La organización define el **tercer sector** como el conjunto de ONG, organizaciones y asociaciones sin fines de lucro, organizaciones comunitarias, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, filantropía y otras manifestaciones de la sociedad civil. La ISTR se organiza mediante las siguientes redes regionales: African Regional Network, Asia Pacific Regional Network, European Regional Network,

Latin American and the Caribbean Network, y Post-Soviet Network.

Resultados. Además de publicar contenido propio bajo el nombre de la institución, cada subred regional de la ISTR tiene un comité académico internacional encargado de aprobar investigaciones presentadas en los eventos que organizan. Además, existen conferencias internacionales cada

dos años. En América Latina, el primer evento de la ISTR se realizó en la capital de México en 1996, por lo que la red ya lleva más de 20 años estableciéndose en la región. La última conferencia regional de América Latina se realizó en Medellín en julio de 2019.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

WORLDWIDE INITIATIVES FOR GRANTMAKER SUPPORT



www.wingsweb.org



Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (Wings) es una red de casi 120 organizaciones filantrópicas que busca fortalecer y promover la filantropía global. Wings reúne miembros de 45 países y apoya cerca de 100.000 entidades filantrópicas a nivel internacional.

El fundamento de su trabajo. El trabajo de Wings se fundamenta en el concepto de «infraestructura filantrópica», que se refiere a la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de la filantropía. La infraestructura filantrópica se alcanza a través de cuatro acciones estratégicas (4 C) que la red promueve entre sus miembros:

- + Construcción de recursos: garantizando el desarrollo de inversiones filantrópicas a largo plazo a través del planeamiento estratégico de la inversión y la capacidad financiera.
- + Capacidad de construcción de habilidades, conocimiento y *expertise*: promoviendo la utilización del conocimiento para entender los procesos operacionales, la gobernanza y el desempeño de las organizaciones filantrópicas.
- + Conexiones para construir relaciones: desarrollo de relaciones entre el sector filantrópico y el resto de los sectores para promover colaboración e incidencia en políticas públicas.
- + Credibilidad para la reputación, reconocimiento e influencia: incrementando la conciencia y el entendimiento del impacto de la filantropía y los procesos que implica en el público en general, además de promover la transparencia en el sector filantrópico.

Operación. Wings pone en práctica estos principios a través de los eventos entre los miembros de la red. Por ejemplo, en América Latina se realizó el Encuentro Regional Wings en Cartagena, Colombia, durante 2017. Estos encuentros son espacios donde se discuten los retos que enfrentan las organizaciones y las buenas prácticas que deben ser adquiridas.

Asimismo, Wings es una fuente de conocimiento para el tercer sector a través de la elaboración de informes y estudios sobre las organizaciones filantrópicas. Estos exploran tanto aspectos internos de las organizaciones como su impacto en el entorno, por lo que buscan tener incidencia en políticas públicas. En cuanto a este último punto, la red a menudo organiza pronunciamientos en nombre de todos los miembros sobre temas específicos de la agenda pública filantrópica.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«Definimos la capacidad organizacional como la habilidad de una organización de convertir sus recursos financieros y humanos a través de actividades de gestión, gobernabilidad, operación y evaluación de su propio desempeño en la realización de su misión».

Organizaciones como la Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares en Colombia, la Asociación Brasileña de Inversionistas Sociales, el Centro Mexicano para la Filantropía, el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina, y la International Society for Third-Sector Research (ISTR), entre otras, sirven como espacios valiosos para el intercambio de ideas y mejores prácticas. Sin embargo, para que estas iniciativas tengan impacto deben cubrir todo un sector o región; si no, no se benefician de las mejores prácticas y se limita su difusión. A pesar de los esfuerzos, las iniciativas todavía son dispersas en América Latina, a excepción de Wings y la ISTR.

Una de las maneras en que pueden contribuir a lograr el objetivo de mejorar la capacidad organizacional de la filantropía institucional es a través de la creación de un índice que permita medir y monitorear avances relacionados con la capacidad organizacional del sector filantrópico institucional en América Latina.

2.2
INICIATIVAS – CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Definimos la capacidad organizacional como la habilidad de una organización de convertir sus recursos financieros y humanos a través de actividades de gestión, gobernabilidad, operación y evaluación de su propio desempeño en la realización de su misión, que sea maximización de sus ganancias para una organización con fines de lucro, la creación de un valor público para el Gobierno, o la generación de un valor social para una asociación sin fines de lucro o una fundación filantrópica (Eisinger, 2002; Christensen & Gazley, 2008; Andersson, Faulk, & Stewart, 2016; Connolly et al., 2003; Mizner et al., 2014).

Existen varias iniciativas para medir y mejorar la capacidad organizacional de las instituciones. Una de las que más resaltan a nivel internacional son los esfuerzos de McKinsey con las Herramientas de Evaluación de Capacidad Organizacional y los principios de transparencia y gobierno de la Fundación Lealtad. Estas iniciativas crean herramientas con el objetivo de medir y consolidar buenas prácticas para la evaluación de la capacidad organizacional.

Sin embargo, mientras que existen iniciativas que buscan mejorar la capacidad organizacional de organizaciones que implementan programas sociales, no existe un marco paralelo para la capacidad organizacional de las entidades filantrópicas en sí, las cuales, en la mayoría de los casos en América Latina, no solo implementan sus programas sino también los financian con su propio patrimonio.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FUNDACIÓN
LEALTAD



www.fundacionlealtad.org

La Fundación Lealtad es una institución sin fines de lucro que tiene como misión principal generar un lazo de confianza entre los donantes y las organizaciones filantrópicas para garantizar las donaciones y la colaboración. Fue creada en España en 2001 y basa sus actividades en dos principios: **la promoción de la transparencia y las buenas prácticas** entre las organizaciones a través de apoyo técnico y acreditaciones, y **la promoción de las colaboraciones** facilitando información a los donantes sobre las organizaciones.

El «Sello ONG». La principal contribución de la Fundación Lealtad es la acreditación «Sello ONG». Esta es conferida a organizaciones filantrópicas tras un análisis en función de nueve principios de transparencia y buenas prácticas:

- ✦ Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- ✦ Principio de claridad y publicidad de fin social.
- ✦ Principio de planificación y seguimiento de la actividad.

- ✦ Principio de comunicación e imagen fiel a la información.
- ✦ Principio de transparencia en la financiación.
- ✦ Principio de diversidad en la financiación.
- ✦ Principio de control de la utilización de fondos.
- ✦ Principio de presentación de cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales.
- ✦ Principio de promoción del voluntariado.

En el mundo. La fundación destaca a nivel internacional por su asociación con el ICFO (International Committee on Fundraising Organizations), la plataforma que reúne a los evaluadores independientes de ONG provenientes de 20 países. También ha ganado importancia en Latinoamérica realizando asesorías metodológicas a organizaciones como Confío (Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes), en México, y la Fundación Lealtad Chile.



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

2.3
¿POR QUÉ UN ÍNDICE?

En los términos más simples, un índice es una parte que «indica» o refleja un concepto más grande. Cuando uno ve la cola de un perro, sabe que es un perro porque la cola trae a la mente el animal que tiene cuatro patas y es conocido en latín como *Canis familiaris*. Buscamos lo mismo con la creación de un índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional. Queremos desarrollar un índice que recoja indicadores claves para monitorear e identificar buenas prácticas que reflejen la capacidad organizacional en la filantropía institucional en América Latina.

Este índice, el primero de su tipo en la región, parte de los datos de 353 organizaciones filantrópicas en Argentina, Chile, Colombia, México y el Perú recopilados en el marco del GPR y las publicaciones nacionales (Alternativas y Capacidades, 2019; Aninat & Fuenzalida, 2017; Berger & Roitter, 2018; León & Bird, 2018; Villar, 2018) que partieron de esta investigación. A lo largo del tiempo y con mejor evidencia, en el futuro se espera mejorar aún más el índice como ocurre con el desarrollo de indicadores similares.

Nuestro objetivo es que el desarrollo y la implementación del índice nos permitan evaluar la capacidad organizacional de entidades filantrópicas en la región. La relevancia de medir y fortalecer la capacidad organizacional de la filantropía institucional recae en que este no sea un fin en sí mismo, sino una necesidad de las organizaciones para generar valor social.

«La relevancia de medir y fortalecer la capacidad organizacional de la filantropía institucional recae en que este no sea un fin en sí mismo, sino una necesidad de las organizaciones para generar valor social».

La propuesta es movilizar a organizaciones filantrópicas, entidades reguladoras, filántropos e interesados en conocer el estado del sector a aplicar el índice. Los beneficios para el sector filantrópico incluyen (León & Bird, 2018):

- ✦ **Análisis:** contribuye con una herramienta para generar un análisis relacionado con la identificación e implementación de mejores prácticas. Esto cobra importancia al considerar la relevancia para las entidades filantrópicas de ser organizaciones robustas, dada su labor de canalizar recursos privados para la creación de bienes públicos.
- ✦ **Filántropos:** facilita el proceso de decisión de inversión social para los filántropos. ¿En qué sectores sociales, regiones o países están las organizaciones de calidad con mayores oportunidades de inversión social? ¿Qué organización tiene el potencial de impactar más a sus beneficiarios?

- ✦ **Benchmarks:** genera estándares o *benchmarks* para las organizaciones filantrópicas. ¿Cómo evalúo internamente la capacidad organizacional de las operaciones? ¿Cómo me comparo frente a mis pares, dentro del sector social donde opero, en mi país y en la región? El índice permite diagnosticar para descubrir oportunidades de mejora a través de datos cuantificables.
- ✦ **Directores:** apoya la labor de miembros de directorios en la evaluación de las prácticas de la organización y en su mejora continua.
- ✦ **Monitoreo:** provee una herramienta de seguimiento que facilita el desarrollo de políticas públicas que incentiven la mejora del ecosistema filantrópico a través de la adecuación de marcos regulatorios y fortalecimiento de entidades supervisoras para promover mejores prácticas en el sector.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

METODOLOGÍA

Como punto de partida para el diseño del índice, combinamos métodos cualitativos y cuantitativos respaldados por evidencia teórica relacionados con el manejo operativo y la capacidad organizacional de organizaciones filantrópicas. La lógica que utilizamos para el diseño del índice se resume en un primer paso que consistió en la investigación de teoría y prácticas generales que pudieran ser traducidas en indicadores específicos (el proceso **deductivo**), y un segundo paso que consistió en la recopilación de percepciones de actores y organizaciones representativos para generar un marco que fuera repetible (el proceso **inductivo**).

La creación del índice consistió en cuatro etapas:

- ✦ La primera etapa involucró un **análisis deductivo** a partir de la revisión de literatura, la cual expone los indicadores y estándares teóricos que influyen en la capacidad organizacional.
- ✦ La segunda etapa consistió en un **análisis inductivo** de las percepciones de una muestra de organizaciones en relación con los indicadores propuestos en la literatura.
- ✦ La tercera etapa involucró la **conciliación** entre las dos etapas previas.
- ✦ La cuarta etapa es la **prueba de concepto** y el **análisis de los resultados** de la aplicación del índice.

La base de datos utilizada en la elaboración de este documento no fue diseñada para ajustarse a la aplicación de un índice similar al propuesto; por eso, constituye solo un punto de partida para realizar este ejercicio y una prueba de concepto. Encontramos que cada etapa explicada arriba tiene retos relacionados con su aplicabilidad, con espacios vacíos o poco explorados, y con la subrepresentación de poblaciones, particularmente latinoamericanas.

Los resultados de esta investigación serán una pieza clave para reforzar y completar una futura encuesta y base de datos de organizaciones filantrópicas que capture todos los elementos que permitan medir de manera exhaustiva la capacidad organizacional de la filantropía institucional. Por



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿CÓMO FORTALECER EL SECTOR?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

ello, un resultado fundamental de esta investigación es la creación de una estructura ideal del índice, que capture los indicadores y determinantes que influyen en la calidad de la inversión filantrópica institucional y que guíe una futura recolección de datos comparables.

Esta estructura ideal es presentada al inicio de la sección 3, y buscamos que sea un punto de discusión en talleres y conferencias, para recibir retroalimentación.

ETAPA 1: REVISIÓN

Esta etapa se inicia con un análisis de la teoría de las organizaciones filantrópicas y los estándares internacionales a través de una exhaustiva revisión de la literatura. Buscamos responder las preguntas siguientes:

- ✦ ¿Qué factores inciden en la capacidad organizacional de la filantropía institucional?
- ✦ ¿Cómo la teoría de las organizaciones filantrópicas propone medir y comparar estos factores?

Estas preguntas son parte del proceso de análisis deductivo para determinar las variables y los estándares que usamos en el desarrollo del índice y a los cuales buscamos aproximarnos con la información disponible.

ETAPA 2: VALIDACIÓN

Luego de definir las variables que reflejan lo propuesto por la literatura, el siguiente paso fue validarlas mediante entrevistas en profundidad a los principales actores del ecosistema filantrópico en cada uno de los cinco países. Además, estas entrevistas aportaron ideas para adecuar conceptos de la literatura a la práctica filantrópica.

Esta segunda fase fue el componente inductivo del proceso y, como producto del análisis cualitativo de entrevistas y cuantitativo de valoraciones de cada indicador, aportó evidencia para determinar la importancia relativa y los pesos de cada pilar dentro del índice.

ETAPA 3: CONCILIACIÓN

El tercer paso consistió en la combinación de los procesos deductivos e inductivos. En esta etapa conciliamos las valoraciones que los actores filantrópicos definieron para cada pilar y la importancia que la literatura internacional sobre filantropía les atribuye. Con esta comparación, establecimos parámetros para sustentar los pesos propuestos dentro de la estructura del índice.

ETAPA 4: APLICACIÓN

El desarrollo del índice se centró en entender qué pilares son cruciales para que las entidades filantrópicas generen valor social y cumplan su misión. Así, creamos un indicador cuantificable con aplicaciones normativas que exponen fortalezas y debilidades de la capacidad organizacional de la filantropía institucional a nivel organizacional, sectorial, nacional y regional.

El índice es una estructura lista para implementarse con los datos de las 353 organizaciones filantrópicas. Presentamos los resultados del índice y el análisis a nivel regional, nacional, y entre tipos de organizaciones, enfatizando las diferencias en cada pilar e indicador. En este estudio tomamos en cuenta solo las organizaciones empresariales, familiares e independientes clasificadas con base en la procedencia del 50% o más de sus ingresos.

El índice está basado en cuatro pilares:

- ✦ Gobernanza.
- ✦ Gestión interna.
- ✦ Rendición de cuentas y transparencia.
- ✦ Gestión externa.

A través de un análisis cualitativo de las percepciones de actores involucrados y un análisis cuantitativo que codificó las respuestas de las 353 organizaciones encuestadas, determinamos pesos relativos basados en lo que la literatura sobre filantropía global sugiere como lo más apropiado para una organización filantrópica ideal.

III

Capacidad organizacional DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL

« Esta sección se estructura a partir de un análisis deductivo basado en la revisión de literatura relacionada con la teoría de las organizaciones filantrópicas y experiencias internacionales. El análisis revela variables, estándares y factores que conducen a una actividad filantrópica efectiva y a una mayor capacidad organizacional. Enmarcamos los hallazgos en cuatro pilares: (1) gobernanza, (2) gestión interna, (3) rendición de cuentas y transparencia y (4) gestión externa ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina



¿Qué factores reflejan la capacidad organizacional de las entidades filantrópicas institucionales?
¿Cómo la teoría de organizaciones filantrópicas mide, monitorea y compara estos factores?
¿Existen modelos de gobierno que facilitan la efectividad de las operaciones en organizaciones filantrópicas?
¿Qué tipo de relación entre la organización, los cofinanciadores, los beneficiarios y la sociedad civil influye en la capacidad organizacional de las entidades filantrópicas?
¿Cómo se complementan las estrategias de gestión con la rendición de cuentas para generar incidencia e impacto social?

«La literatura revisada explora aspectos de la capacidad organizacional de un grupo de organizaciones categorizadas como sin fines de lucro, mientras que el universo de esta investigación es el subgrupo de entidades filantrópicas institucionales».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Esta sección busca responder estas preguntas a través de un proceso de análisis deductivo basado en la revisión de literatura relacionada con la teoría de las organizaciones filantrópicas y experiencias internacionales.

La literatura revisada explora aspectos de la capacidad organizacional de un grupo de organizaciones categorizadas como sin fines de lucro, mientras que el universo de esta investigación es el subgrupo de entidades filantrópicas institucionales. Sin embargo, como mencionamos en el primer capítulo, la mayoría de las organizaciones de la región integran una estrategia mixta de inversión social a través de programas propios con iniciativas de donación o cofinanciamiento, muchas veces autofinanciadas. Por esta razón, la realidad de la región muestra que muchas organizaciones se han integrado verticalmente y operan como organizaciones sin fines de lucro con respecto a la implementación de sus propios programas. De esta manera, la literatura general revisada también es válida en un contexto heterogéneo de operaciones filantrópicas como el de América Latina.

El producto de este análisis revela variables, estándares y factores que conducen a una actividad filantrópica efectiva y a una mayor capacidad organizacional. Enmarcamos los hallazgos en la literatura en cuatro pilares: (1) gobernanza, (2) gestión interna, (3) rendición de cuentas y transparencia y (4) gestión externa.

GOBERNANZA

El tipo de gobernanza es responsable de que la organización filantrópica cumpla con su misión y gestione eficientemente sus recursos. La literatura define la gobernanza de las organizaciones filantrópicas como los sistemas y procesos involucrados en la dirección, el control y la rendición de cuentas de la organización (Cornforth & Chambers, 2010). El buen funcionamiento del órgano de gobierno o directorio en este tipo de organizaciones, al igual que en una empresa, influye en todas sus actividades. Gobernar una organización implica asistir a las reuniones, participar activamente en la toma de decisiones que afectan la estrategia y el funcionamiento de la organización, e involucrarse en los procesos de planificación

y seguimiento de los proyectos (Green & Griesinger, 1996). Conocer quiénes forman parte del directorio de la organización filantrópica contribuye a generar legitimidad y la confianza de la sociedad en la organización.

La gobernanza abarca casi todos los temas fundamentales de una organización: desde los valores organizacionales y su ética, hasta la estrategia para lograr el impacto, el control del cumplimiento de normas y su sostenibilidad en el tiempo (Bethmann, Aninat, & Meneses, 2019).

Existen varias referencias y guías relacionadas con un órgano de gobierno o directorio efectivo dentro de las organizaciones filantrópicas. La literatura define guías y recomendaciones centradas en dos categorías. La primera se refiere a las características del cargo de directores y la segunda define las características de los miembros que lo conforman. Así, la teoría de las organizaciones filantrópicas y la experiencia internacional definen marcos de referencia a través de indicadores o atributos que estos directorios deben cumplir para maximizar su beneficio y relevancia para la organización.

Los directorios sirven para guiar y definir los lineamientos de la estrategia de inversión social, así como para proveer experiencia y recursos alineados con la misión de la organización filantrópica. Además, los directorios traen consigo redes de contactos para negociar y apalancar recursos de fuentes externas. La literatura señala que una de las buenas prácticas para lograr esto es la creación de un comité de evaluación independiente del órgano de gobierno,

PREFACIO

CAPÍTULO 1 Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2 Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3 Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

que supervise al directorio y genere políticas que influyan en la decisión de permanencia o expulsión de miembros que no cumplan con las metas propuestas (Renz, 2010).

Sin embargo, existen estrategias en la conformación y el funcionamiento de directorios que generan un mayor rendimiento para la organización (Hernan & Renz, 1999). ¿Cuáles son los estándares para un directorio que fortalezca la capacidad organizacional?

Perfil del directorio. Los factores relacionados con las características de los miembros del directorio que influyen en su efectividad, se clasifican en tres categorías: (i) profesionalismo, (ii) diversidad y (iii) participación.

Cuando se busca un enfoque de gobernanza hacia la efectividad, la composición del directorio debiera tender a cambiar hacia un grupo que sea efectivamente capaz de apoyar de manera más sustantiva la realización de la misión. Eso normalmente ocurre cuando la organización ha logrado un mayor nivel de madurez (Bethmann *et al.*, 2019). La literatura y la experiencia internacional enfatizan el reclutamiento estratégico de los miembros del directorio, ya sea mediante la inclusión de expertos en los sectores sociales donde invierte, contactos que apoyen en labores de cofinanciamiento, y contactos en sectores de gobierno, entre otros (Enjolras, 2009). Sin embargo, no es siempre posible tener acceso a expertos en cada materia o tema que se va a tratar dentro del directorio (Boesso *et al.*, 2017). Para esto, la literatura propone invitar expertos externos a reuniones específicas y proveer entrenamiento en temas; por ejemplo, relacionados

con el manejo y búsqueda de sostenibilidad financiera, con el manejo del portafolio y con aspectos técnicos relacionados con el sector social atendido.

La diversidad de los directorios depende del contexto. Tener diversidad en los miembros del directorio no significa balancear ratios: requiere reunir a un equipo ejecutivo que refleje a la comunidad o sector social con el que se trabaja. De esta manera, crear un directorio más diverso puede requerir cambiar prácticas típicas de reclutamiento (Koenig & Weisman, 2018). Existe poca evidencia de por qué las características demográficas del directorio deben importar en las organizaciones. Sin embargo, existe una creciente preocupación por la falta de diversidad en los directorios, lo cual sugiere que estas características deben importar en el momento de armar un equipo en el directorio.

Se enfatiza la necesidad de incluir representantes de las poblaciones con las cuales la organización trabaja, para así responder mejor a sus necesidades y adecuar de manera eficiente la planificación y ejecución de sus proyectos (Ostrower, 2007). La literatura también describe cómo la diversidad de género puede inducir a mejores prácticas de *fundraising*, planeamiento y relaciones comunitarias (Siliciano, 1996). Reafirmamos este efecto al demostrar la relación positiva que existe entre la diversidad en el directorio y el acceso a donaciones directas, indirectas y *grants* (Harris, 2014). En cuanto a la presencia de miembros externos como indicador de diversidad, la literatura sostiene que directores que cuentan con más de un cargo en organizaciones externas facilitan el acceso a recursos vitales como capital, dado que abarcan más

espacios (Kiel & Nicholson, 2006). En este sentido, la capacidad organizacional de una entidad filantrópica institucional se ve influenciada de manera positiva por políticas de diversidad e inclusión en el órgano de gobierno encargado de revisar las operaciones y guiar la inversión social efectiva (Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1996).

Los miembros del directorio pueden promover la participación de los demás miembros y facilitar el diálogo entre sí mediante la creación de agendas puntuales enviadas con anticipación para maximizar el uso del tiempo (Brown, 2002). Estas agendas pueden incluir revisión de estados financieros, cumplimiento legal, manejo de riesgos, revisión de la misión, medición del impacto, y *fundraising*. De acuerdo con la literatura, las buenas prácticas de monitoreo relacionadas con la gestión de los directorios se dividen en: (i) las que facilitan la recopilación de información relevante para la toma de decisiones por parte de los miembros del directorio y (ii) las que aseguran la existencia de incentivos adecuados hacia los directores en caso enfrenen potenciales conflictos de interés (O'Regan & Oster, 2001).

En cuanto al número ideal de reuniones, la Fundación Lealtad recomienda dentro de sus principios de transparencia y buen gobierno tener como mínimo dos reuniones al año con el objetivo de realizar por lo menos una revisión de seguimiento de las metas anuales a mitad del período. Estas reuniones pueden ser virtuales o físicas, pero la organización establece que deben asistir como mínimo el 50% de los miembros del órgano de gobierno en cada ocasión (Fundación Lealtad, 2019).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



De acuerdo con estudios de organizaciones filantrópicas en el Reino Unido, el tiempo promedio que los miembros de directorios ocupan en sus cargos no tiene una relación evidente con el tamaño del directorio. Sin embargo, la participación en reuniones tiene una relación negativa cuando el tamaño del directorio es muy grande. Estos resultados sugieren una tendencia de *free ride* en la medida en que el tamaño del directorio crece por encima de un umbral. Por esta razón, existe de un problema de agencia que crece con el tamaño del directorio, y la experiencia internacional propone directorios de entre 5 y 10 miembros en función del tamaño y las necesidades operativas de la organización (Bethmann & Von Schnurbein, 2015).

Funciones del directorio. Los miembros del directorio deben traer consigo recursos (donaciones y capacidad de levantamiento de fondos), conocimientos (respaldo de la estrategia operativa y supervisión de recursos) y trabajo (tareas operativas como el seguimiento de resultados), un conjunto más amplio que el que normalmente requiere el sector privado (Le Roux, 2009). Estas tres funciones no son independientes y se relacionan con las necesidades de la organización (Harlan & Saidel, 1994). Organizaciones donantes usan la supervisión del directorio para proteger el valor de sus inversiones, creando así complementariedad entre las funciones (O'Reagan & Oster, 2005).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La gobernanza es un sistema dinámico que está profundamente influido por cambios en el entorno, por lo que incluso las organizaciones más experimentadas necesitan cuestionarse constantemente sobre si sus procesos y estructuras todavía son los más adecuados para el cumplimiento del propósito. Por ello, el directorio debe también cumplir un rol generativo, un proceso cognitivo en el que se decide a qué temas poner atención y cómo abordar estas nuevas temáticas (Bethmann et al., 2019).

Las organizaciones analizadas y sobre las cuales se basa la literatura son parte de filantropía institucional que cuenta con fondos de financiamiento estables que provienen en al menos un 50% de una sola fuente (Brown & Guo, 2009). Por esto, las organizaciones analizadas tienen una mayor necesidad de un directorio que administre sus fondos de manera efectiva y aporte capital social (redes de contacto) para ampliar impacto y crear alianzas (Merrit, 2015).

Características del cargo de director. Los directorios no solo aportan recursos a la organización, sino que comparten la misión con otros contactos en su esfera de influencia. Sin embargo, el mayor apoyo del directorio se logra cuando este guía a la organización a cumplir su misión más allá de solo estar alineado con ella. Se espera que los directorios se enfoquen en esta misión, lo cual se traduce en su participación activa en las decisiones, más allá de una agenda personal (Koenig & Weisman, 2018). Una manera efectiva de alinear expectativas es crear estatutos con compromisos, funciones y responsabilidades del director que incluyan toda forma de

colaboración de recursos monetarios, tiempo y liderazgo (Callen, Klein, & Tinkelman, 2010).

El estatuto debe definir no solo qué espera la organización de su director, sino también cómo medir sus contribuciones a la organización. Además, esto debe ser parte de una evaluación anual de su desempeño, la cual debe ser vinculante a la permanencia en la organización (Chelliah, Boersma, & Klettner, 2016).

Otro aspecto que resalta la literatura es que una manera de revitalizar la composición de los órganos de gobierno en las organizaciones filantrópicas es limitar los períodos en los cargos, así como las posibilidades de reelección (Bethmann & Von Schnurbein, 2015). Ambas características de los cargos facilitan que directores de alto rendimiento puedan ser reelegidos en sus cargos ante la culminación de un período fijo de 3 a 5 años, pero que su permanencia en el directorio no sea indefinida. Esta característica de los cargos amplía la posibilidad de incentivos para retener a los miembros más productivos y comprometidos con la organización. Otros autores señalan que es ideal contar con una definición del límite para el tiempo que los directores sirvan, y recomiendan que sea de tres años, pues les permite alcanzar un pico de productividad e intercalar el tiempo de servicio más fácilmente (Weisman, 2001; Fundación Lealtad, 2019).

Diversos autores sostienen que las organizaciones filantrópicas necesitan modelos de gobernanza que les permitan instalar mecanismos internos democráticos en los que miembros permanentes y voluntarios puedan votar

y decidir la incorporación o permanencia de los que componen el directorio. De esta manera hay representación de la mayoría de los *stakeholders* en las decisiones (Rehli & Jager, 2011), lo cual genera dinamismo y participación.

Existen dos puntos de vista sobre la experiencia que tienen los miembros del directorio y el desempeño de la organización. El primero se refiere a ser paralelamente miembro de otros directorios, ya que esto les proporciona un mejor entendimiento de los obstáculos y debilidades en la gestión de una organización gracias a su experiencia. El segundo, sin embargo, es lo inverso, probado empíricamente entre la disponibilidad de tiempo que tienen estos miembros y el desempeño de la organización (Harris, 2014). Este aspecto se relaciona con lo expuesto al inicio de esta subsección, al considerar que la experiencia y la disponibilidad de tiempo influyen en la capacidad de participar activamente en las decisiones de la organización y el compromiso con la misión.

Estos son temas clave en la estructura de incentivos para los miembros del directorio, ya que, al no recomendar retribución económica por ocupar el cargo, la organización filantrópica busca mantener en su directorio a los profesionales más comprometidos con su misión. El argumento a favor de la no retribución económica está relacionado con preservar un propósito o interés altruista por parte del directorio. Esta motivación debe primar sobre cualquier interés económico o profesional personal, y sirve como un mecanismo de selección que limita posibles problemas de agencia.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Varios autores coinciden en que la retribución económica a los miembros del directorio no tiene un efecto positivo real en el desempeño de la organización. Un estudio comprueba la relación negativa entre la compensación del directorio y las actividades de *fundraising*, las relaciones comunitarias y la educación del público sobre la misión de la organización (Ostrower, 2007). Además, este estudio señala que brindar compensación económica no tiene efecto sobre el monitoreo de los programas, la planificación de actividades, o el compromiso del directorio. En ese sentido, la literatura argumenta que detrás del interés en participar en un directorio existen aspiraciones más allá de lo económico, como el acercamiento a círculos socialmente prestigiosos, desarrollo y capacidades sociales, entre otras (Herman, 2005). De esta manera, la literatura concluye que las políticas de compensación a los directores no deben incluir retribuciones económicas periódicas por los servicios, para preservar las motivaciones altruistas, la alineación con la misión de la organización y la reducción del riesgo de agencia.

Llegar a un sistema de gobernanza efectivo es un proceso que necesita impulsar cambios, procesarlos en el tiempo y probar soluciones hasta que se encuentre la mejor configuración para las circunstancias particulares de cada organización. Se recomienda empezar paso a paso para poner el modelo en práctica, en vez de tratar de cambiar todo al mismo tiempo, lo que puede generar excesivas disrupciones en la organización (Bethmann *et al.*, 2019).



GESTIÓN INTERNA

La gestión interna es la forma utilizada por la organización para administrar sus activos y operaciones y asegurar su sostenibilidad y buen desempeño. La planificación de la gestión permite a la organización anticipar cambios y adaptarse a nuevas situaciones. De igual manera, los mecanismos internos de seguimiento y evaluación de los proyectos, así como el capital humano adecuado, informan la toma de estas decisiones. Los temas relacionados con la gestión y operación de las entidades filantrópicas en que la mayor parte de la literatura internacional se enfoca son financiamiento, alcance sectorial y de poblaciones objetivo, gestión de recursos

humanos, evaluaciones y alcance de interno de información, y diversidad de mecanismos de intervención.

Financiamiento. Las organizaciones filantrópicas enfrentan desafíos financieros para lograr sus misiones y generar resultados que perduren. Tanto la literatura académica como la práctica internacional indica que las organizaciones filantrópicas tratan de explorar estrategias de diversificación o concentración de fuentes de ingresos para cumplir estos objetivos (Barrett & Holliday, 2018). La discusión sobre la sostenibilidad financiera se centra en determinar qué tipo de estrategia de dependencia de recursos conlleva una mayor calidad de la inversión filantrópica y la sostenibilidad de mejores resultados para la organización (Chang & Tuckman, 1994; Mayer *et al.*, 2014).

La evidencia empírica sugiere que una diversificación de fuentes de ingreso, entendida como la administración de instrumentos financieros y mecanismos de recaudación estables que permitan reducir riesgos financieros y que aporten a la sostenibilidad de las operaciones, está asociada a un incremento en los resultados de la organización y a una mayor duración de sus operaciones (Burde, Rosenfeld, & Sheaffer, 2017). Esto indica que las organizaciones filantrópicas son capaces de reducir tanto la incertidumbre como la dependencia financiera y operativa al diversificar las fuentes de ingreso, lo que refuerza su habilidad, efectividad e impacto social (Carroll & Stater, 2008).

Los resultados descritos son medios necesarios, pero no suficientes, para alcanzar una mejor capacidad organizacional a

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«El manejo de gastos filantrópicos permite identificar si dentro de la organización existe una tendencia hacia la inversión responsable (Council of Foundations, 2017) ».

través del manejo financiero. Es importante resaltar que el vínculo entre la sostenibilidad financiera y la capacidad organizacional también depende del manejo de los recursos y de una gestión estratégica y efectiva de la inversión que lleve al cumplimiento del fin social de la organización (Malatesta & Smith, 2014).

Resumimos los temas tratados en manejo de gastos y gestión del patrimonio y manejo de portafolios. El manejo de gastos filantrópicos permite identificar si dentro de la organización existe una tendencia hacia la inversión responsable (Council of Foundations, 2017). Este manejo está afectado por la política de gastos adoptada por el directorio, las restricciones de donantes, las regulaciones estatales y la gestión de fondos administrativos.

El manejo de gastos está relacionado con tres indicadores de gestión de inversión filantrópica que establece la literatura: (i) inversión ambiental, social y de gobierno; (ii) inversión socialmente responsable; y (iii) inversión de impacto. Estos tres indicadores de inversión responsable se utilizan para realizar un seguimiento que evite inversiones en sectores que se desvían

de la misión de la organización. Además, la inversión de impacto enfatiza una mayor inversión en proyectos y organizaciones para generar y medir cambios sociales relacionados con la misión y el rendimiento financiero. De esta manera, la literatura propone que la organización filantrópica debe identificar su misión y estrategia de inversión en al menos una de estas categorías para monitorear que la calidad de sus operaciones no sea comprometida por objetivos o lineamientos de inversión social poco claros.

Patrimonio. En el contexto del sector filantrópico, se define el fondo patrimonial o *endowment* como aquel fondo usado como amortiguador cuando hay un desfase entre flujos de ingresos y las necesidades de la fundación (Fishman & Hubbard, 2003). La literatura explica que estos fondos son beneficiosos dado que permiten al gerente de la organización disponer de fondos para atender gastos inesperados y asegurar la permanencia de la fundación gracias a la sostenibilidad financiera (Breeze & Scalfe, 2015).

El fondo patrimonial está por lo general compuesto por aportes de benefactores, activos fijos y revaloraciones. La tenencia de estos instrumentos ha sido estudiada por la literatura en los Estados Unidos al ser una práctica común de las organizaciones filantrópicas (The Kelliher Corbett Group, 2010). Además, el *endowment* contribuye a generar una visión de largo plazo, dado que facilita la permanencia de la organización en el tiempo y logra reducir la dependencia al levantamiento periódico de fondos. Estos fondos patrimoniales están comúnmente regulados por formatos que garantizan que el patrimonio y los ingresos sean utilizados para propósitos filantrópicos y que aumentan la credibilidad de fundaciones empresariales e independientes frente al sector (Martínez & Galvis, 2011). Estas condiciones, en otros contextos, pueden significar restricciones legales para formar fondos patrimoniales en organizaciones sin fines de lucro. Por esta razón, la literatura especializada también coincide en que la decisión de contar con un *endowment* depende de factores externos.

Un estudio de *The Chronicle of Philanthropy* realizado a 1.600 organizaciones filantrópicas en los Estados Unidos y la Unión Europea, descubrió que la mayoría no tienen *endowment*. El estudio mostró que las organizaciones filantrópicas con *endowment* suelen estar descontentas con el pago de impuestos al que suelen estar expuestas (O'Neil & Hatch, 2017). Otro estudio también señala el impacto positivo que implica tener un fondo patrimonial. El hecho de tener *endowment* otorga a la fundación independencia, en especial en cuanto a la fuente

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



de donaciones. Por ejemplo, si para una organización aceptar una donación implica actuar fuera de su misión, esta puede rechazar al donante (Bethmann & Von Schnurbein, 2015).

Alcance – estrategia operativa. La literatura establece tres dimensiones relacionadas con el alcance o foco de atención en las operaciones de las organizaciones filantrópicas: (i) geofigura, (ii) sectorial y (iii) beneficiarios. Si bien estas tres dimensiones están relacionadas con el tamaño y la experiencia de las organizaciones filantrópicas, no todas explican el nivel de capacidad organizacional o efectividad de sus operaciones (Agard, 2011).

La literatura señala que el foco geofigura de los programas implementados o cofinanciados no debe ser una variable sobre la cual se base un juicio de la capacidad organizacional de una entidad filantrópica institucional, al estar relacionada en mayor medida con indicadores de capacidad como recursos humanos o financieros (Vaughan, Arsneault, & Arsneault, 2013). En ciertos casos, una fundación puede financiar o implementar de manera individual o conjunta programas de escala nacional o en diferentes países. Sin embargo, esto no implica que cuente con una estrategia operativa alineada con estándares de capacidad organizacional de calidad, pues es posible que prime una visión asistencialista o de caridad (Salamanca, 2002).

En cuanto al alcance o foco sectorial y de beneficiarios, argumentamos que ambos deben estar delimitados en la misión y los estatutos de la organización filantrópica, ya que esto indica la necesidad de tener una estrategia clara que defina la canalización de recursos financieros y de compromiso con las partes interesadas (Ahmed, 2012).

PREFACIO

CAPÍTULO 1 Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2 Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPIA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3 Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

La literatura también señala que el alcance de beneficiarios debe incluir una definición específica de grupos etarios y de población (esto es, minorías, comunidades), ya que juntos responden a necesidades logísticas y estrategias de intervención específicas. Por ejemplo, la implementación de programas de educación focalizados en zonas rurales para niños en edad escolar primaria es drásticamente distinta a los requerimientos logísticos y de contenido de un programa educativo enfocado en atender a adolescentes y jóvenes en edad escolar secundaria.

La literatura no especifica un rango máximo de sectores sociales que las organizaciones filantrópicas deben atender, pero sí enfatiza la necesidad de que el foco de intervención esté definido en la misión y que los sectores estén relacionados entre sí, para implementar una estrategia de inversión social enfocada en maximizar su calidad (Brown, 2014). Siguiendo con el ejemplo en el sector educación, una organización puede estar especializada en capacitar y trabajar con alumnos, maestros y directores en escuelas con influencia en distintos niveles escolares (esto es, inicial, primaria y secundaria), además de estar involucrada en programas de educación fuera de escuelas. Si bien este es un foco sectorial y de beneficiarios más amplio, mantiene una relación al referirse a la gestión educativa. De esta manera, la literatura muestra que una gama relativamente reducida del alcance sectorial y de beneficiarios maximiza la posibilidad de apalancar recursos y experiencia del equipo operativo y del órgano de gobierno para implementar o cofinanciar programas de alta calidad.

Gestión de recursos humanos. Dada la influencia de diversos *stakeholders* y debido a la complejidad de los servicios y bienes que brinda, el manejo de los recursos humanos en organizaciones filantrópicas tiene una gran importancia en sus operaciones (Anheier, 2005). La evidencia sugiere que en el sector filantrópico predomina la participación de voluntarios en temas operativos y de implementación de proyectos, por lo que cobran importancia un proceso de selección efectivo y la motivación de esta fuerza de trabajo. Esto se logra involucrando a los voluntarios en la misión de la organización, volviéndolos partícipes de los retos y brindándoles *feedback*.

Estudios demuestran que, algunas veces, tener una estrategia de recursos humanos no es tan efectivo en cuanto a la mejora del desempeño de los proyectos cuando los voluntarios no participan mucho de las actividades (Liao & Huang, 2016). Se destaca la importancia de un buen manejo de recursos humanos a través de un diagnóstico de la cultura organizacional (Golden-Biddle & Linduff, 1994). Esta herramienta permite a los gerentes conocer mejor cómo sus decisiones serán interpretadas por el resto del *staff*. Además, la literatura señala que las evaluaciones de desempeño o *performance reviews* son tan importantes en el sector filantrópico como en las empresas privadas, pues son un mecanismo de diagnóstico y corrección que aporta información sobre la productividad del capital humano en la organización.

De esta manera, la calidad del capital humano en la organización se refleja en el desempeño en todos los niveles de esta. La literatura también señala que una organización filantrópica consolidada cuenta con un *staff* de personal con contrato laboral

o en planilla, además del gerente general. Así, se espera que los funcionarios que reportan directamente al gerente general estén contratados a tiempo completo, con el objetivo de que mantengan operaciones constantes.

Evaluaciones y uso interno de información. La discusión sobre las evaluaciones y el alcance de la información para el uso interno se centra en el monitoreo de indicadores de gestión y análisis mediante, por ejemplo, la técnica FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Martínez & Galvis, 2011). Esta información no solo responde a requerimientos de cofinanciadores, sino a intereses internos de seguimiento y creación de información para la toma de decisiones.

La literatura define los indicadores de gestión como herramientas que permiten el análisis cuantitativo de las propuestas de inversión para comparar y monitorear costos e ingresos. Además, estos indicadores facilitan la descentralización y ayudan a comparar el desempeño de organizaciones similares.

El uso de información para la gestión interna se diferencia de las evaluaciones de impacto de los resultados, ya que el primero busca generar información en tiempo real del cumplimiento de procesos, resultados intermedios que den el marco lógico de los programas mediante métodos observacionales, y resultados para el control operativo de la organización. Las evaluaciones de impacto tienen el objetivo de proveer información de mayor rigor sobre los resultados atribuibles/causales de los programas una vez finalizados para demostrar su efectividad, a costa de un menor nivel de factibilidad (Gertler et al., 2017).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 62
RELACIÓN ENTRE FACTIBILIDAD, RIGOR Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

MÉTODOS OBSERVACIONALES

MÉTODOS CAUSALES

Niveles de una medida de desempeño / resultado inmediato Análisis pre-post	Cuasiexperimentales	Experimentales
	Métodos de dobles diferencias Técnicas de emparejamiento estadístico Regresión multivariada Estimación por variables instrumentales Diseños de regresión discontinua	Ensayos controlados aleatorizados



Fuente: Banerjee y Duflo (2008).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Dado que las organizaciones filantrópicas no tienen mecanismos específicos para obtener información, a menudo enfrentan incertidumbres sobre su gestión. Por eso es vital realizar una evaluación interna que mida la eficiencia y los resultados de sus proyectos. Estas evaluaciones tienen como objetivo mejorar la gestión de los recursos, dado el limitado presupuesto que manejan las organizaciones (Anheier, 2005). De la misma manera, se hace un llamado a la evaluación interna, pero con un mayor foco en el aspecto financiero (McNeal, 2016), ya que es importante para prevenir y corregir acciones internas y externas que puedan generar riesgos financieros para la organización. Es importante identificar estos riesgos mediante un seguimiento constante en tiempo real, antes de que se vea obligada a limitar sus actividades.

La literatura propone que las evaluaciones se realicen de manera permanente dentro de la organización, no solo como respuesta a requerimientos de donantes, cofinanciadores, coimplementadores u otros actores interesados. En particular, las evaluaciones de resultados y de impacto son útiles para definir ratios de costo/efectividad y resaltan por la versatilidad de la información que proveen.

De acuerdo con organizaciones especializadas como GuideStar Nonprofit y Wings, una de las formas más eficientes de utilizar esta información de manera interna es mediante un análisis que permita el aprendizaje y la generación de un plan de acción en función de determinantes externos. Con los datos que revela este tipo análisis, es posible desarrollar una planeación estratégica en la que una organización analiza sus fortalezas y debilidades y, a la vez, estudia las oportunidades y amenazas del sector filantrópico donde se desenvuelve, para desarrollar una estrategia que le permita cumplir con su misión (GuideStar Nonprofit, 2017).



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

La literatura distingue la disponibilidad de la información y la relación con los grupos de interés dentro del tema de rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones filantrópicas. La rendición de cuentas representa la comunicación entre la organización filantrópica y las partes interesadas a las que debe responder por sus actividades: beneficiarios, cofinanciadores, coimplementadores, comunidades afectadas y Gobiernos. La transparencia incluye la disseminación, el alcance y las estrategias de comunicación mediante las cuales la rendición de cuentas se hace efectiva. Así, la literatura define estas políticas como los medios y fines de reportar y construir legitimidad en forma abierta a la comunidad.

Rendición de cuentas. La teoría de las organizaciones filantrópicas pone énfasis en las relaciones entre los *stakeholders* de la organización, que incluyen el equipo operativo, los directores y fundadores, los financiadores, los Gobiernos y los beneficiarios (Ebrahim, 2003). En específico, la identificación y caracterización de estos, así como la existencia

de canales de comunicación especializados y de espacios de participación, son temas recurrentes en la literatura (Saxton & Guo, 2011). El conocimiento de quiénes son los involucrados en los programas de la organización (Gobiernos, organizaciones, comunidades o individuos) se centra en sus intereses, capacidades, necesidades, expectativas y grado de influencia en la organización (Wings, 2015).

Organizaciones enfocadas en promover la rendición de cuentas y transparencia en el sector filantrópico (Wings, Fundación Lealtad, entre otras) definen este concepto como una de las cuatro dimensiones para una adecuada rendición de cuentas frente a distintos grupos de interés. «Una organización [filantrópica] transparente provee a sus grupos de interés con información necesaria para que ellos participen en las decisiones que la afectan» (Blagescu et al., 2005).

Transparencia. Los indicadores comunes relacionados con la transparencia son:

- ✦ Disponibilidad de información sobre la misión.
- ✦ Mecanismos de intervención y estructura de sus programas.
- ✦ Criterios de selección de: (i) beneficiarios, (ii) resultados obtenidos, (iii) cumplimiento de responsabilidades legales, (iv) origen y destino de recursos financieros, y (v) recursos humanos.

El estándar general relacionado con el eje de rendición de cuentas y transparencia es que la información sea clara y sencilla de entender. Además, la información debe estar

disponible en formatos accesibles para los grupos de interés (reportes de libre acceso) (Nober, 2010). La importancia práctica de la transparencia no solo se centra en el contenido de la información publicada, sino también en la forma de disseminarla. Por ejemplo, una organización puede poner a disposición del público la información relevante de sus operaciones en medios digitales, pero si el acceso a estos documentos es difícil, poco intuitivo y no se encuentra personalizado a las necesidades de cada grupo de interés, entonces no cumple con ser transparente.

Muchas organizaciones filantrópicas han perdido credibilidad frente al público debido a la corrupción política presente en la región latinoamericana (Gálvez, Caba, & López, 2016). Resalta el hecho de que diversos estudios muestran que la transparencia a través de medios digitales es un elemento vital para mejorar la percepción de la sociedad (Lee, Chen, & Zang, 2001). Incluso señalan que compartir información financiera y de gestión por redes sociales incrementa la eficiencia debido a que se transforma en un mecanismo regulatorio interno para la fundación (Ebrahim, 2003).

En las fundaciones familiares a menudo pueden existir razones de privacidad para no hacer público el patrimonio de la fundación. Sin embargo, ya que la legitimidad es clave para el funcionamiento efectivo de una organización, es recomendable contar con políticas de transparencia en los ámbitos financieros y programáticos de la fundación, para evitar especulaciones y críticas infundadas (Bethmann et al., 2019).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Diversos autores sugieren que debido a la falta de un marco regulatorio que exija a las organizaciones filantrópicas seguir regulaciones similares a las de las empresas privadas, pueden ser percibidas como poco confiables frente a cofinanciadores y comunidades beneficiarias (Henderson, 2007). La transparencia es un elemento vital para combatir esta percepción y conseguir apoyo del público. La literatura fundamenta esta idea al analizar la tensión que se produce entre filántropos, organizaciones filantrópicas y los principios igualitarios gubernamentales (Wiepking & Handy, 2015). Las organizaciones proveen bienes públicos, lo que les permite ganar influencia sobre la generación de dichos bienes; sin embargo, no están bajo el escrutinio del sistema democrático, que requiere transparencia como parte de la sociedad civil (Pevnik, 2016).

Otros autores sostienen que esta contraposición entre la sociedad civil y las organizaciones filantrópicas se reduce cuando se invierte en que la democracia prevalezca a través de hacer visibles señales de compromiso con la sociedad. De esta manera, resalta cómo la rendición de cuentas y transparencia es una condición necesaria para que organizaciones filantrópicas en contextos democráticos alcancen una mejor capacidad organizacional que se refleje en apoyo de la sociedad civil. ProPublica, por ejemplo, es una organización filantrópica auditora del ámbito periodístico que fomenta la necesidad de información completa y sin intereses privados en las declaraciones de misión de organizaciones sin fines de lucro (Horvath & Powell, 2016).

Organizaciones especializadas en la promoción de la transparencia en el sector, como la Fundación Lealtad, resaltan la transparencia como factor fundamental para incrementar

las colaboraciones entre cofinanciadores y organizaciones filantrópicas. Esta propone lineamientos que deben regir a toda organización transparente y que pueden categorizarse en dos ámbitos: gestión y financiero (Fundación Lealtad, 2019).

- + **Gestión.** La organización debe mostrar sus objetivos por escrito y realizar evaluaciones a sus proyectos. Además, debe tener un sistema de seguimiento para su planificación anual. Todos los colaboradores y donantes deben recibir al menos una vez al año un informe con las actividades de la organización. Adicionalmente, los financiadores deben tener a su disposición informes de seguimiento de los proyectos.
- + **Financiero.** Ser claro sobre las fuentes de financiamiento de la organización y sus actividades. Se deben divulgar abiertamente los acuerdos de colaboración con empresas, fuentes de financiamiento y campañas de captación de fondos privados (*fundraising*). Esto último se relaciona con la imagen transparente que debe tener una organización en sus canales de comunicación. La información que brinde la fundación debe ser veraz y verificable, además de estar publicada en una página web o portal oficial. Se recomienda que esta plataforma sea actualizada como mínimo una vez al año con las actividades y cuentas anuales de la organización.

La literatura propone que las organizaciones filantrópicas establezcan mecanismos que permitan a estos actores comunicarse con ellas y faciliten el intercambio de información. Estos canales de información deben ser de conocimiento público y de carácter permanente. Además, se debe evidenciar un conocimiento de distintos grupos de interés en canales adecuados a sus demandas de información y accesibilidad. Si bien las organizaciones de la sociedad civil cuentan con

mayor presión por diseminar esta información, la literatura propone que las motivaciones relacionadas con la generación de reputación también llevan a las organizaciones a invertir en este tema (Ebrahim, 2002).

De esta manera, añadimos un tercer elemento a los lineamientos generales de rendición de cuentas y transparencia: la **comunicación bilateral**. Así, la relevancia práctica de la información para las organizaciones filantrópicas recae en la elaboración y publicación de información sobre sus operaciones y mecanismos y estrategias de diseminación adecuadas a las partes interesadas, y en el establecimiento de canales de comunicación permanentes que promuevan el intercambio de ideas entre la organización y partes externas.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



Fotografía: Musuk Nolte

D

GESTIÓN EXTERNA

En términos de la literatura internacional, la gestión externa se refleja en el grado en el que las organizaciones filantrópicas buscan generar impacto y evidencia de su labor a través de sus programas. Existen dos categorías relacionadas con la gestión externa: la colaboración y el alcance externo de las evaluaciones.

Colaboración

La literatura propone varias maneras en que las colaboraciones pueden ser analizadas y utilizadas. La colaboración, entendida como redes y vínculos informales o formales, puede darse

entre organizaciones filantrópicas, organizaciones del sector privado, comunidades y Gobierno (Robinson & White, 1997). La colaboración con cada tipo de actor trae beneficios y retos distintos en función de las prioridades de la organización.

La colaboración con niveles de gobierno, por ejemplo, es analizada dentro de la literatura como una estrategia de expansión y apalancamiento de mayores recursos económicos o técnicos para escalar una intervención. Sin embargo, la colaboración con el Gobierno tiene la desventaja de que puede influir en un mayor grado de dependencia de la organización si no se apalancan adecuadamente los recursos públicos recibidos con recursos privados. Asimismo, una colaboración entre pares puede mejorar el intercambio de conocimientos y experiencias, y lanzamientos de programas más especializados.

Independientemente del actor con quien se colabore, la teoría de las organizaciones filantrópicas propone un rango en estas colaboraciones. Esta clasificación enfatiza el acercamiento analítico a las formas de colaboración y el tipo de valor que cada una agrega (Berman, Major, & Franklin, 2017). Primero, están las alianzas para apalancar o intercambiar recursos, en las cuales un aliado contribuye al trabajo del otro en temas operativos, de financiamiento o en concesión de modelos de intervención. También existen las alianzas para combinar o integrar dos o más aliados que combinan recursos para lograr mayor escala o mejorar el modelo de intervención. Por último, la teoría propone un modelo centrado en generar cambios sistémicos al enfrentar desafíos sociales complejos a través de la acción colectiva.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



FIGURA 63
FORMAS DE COLABORACIÓN

Recursos

Alianzas para combinar o integrar dos o más aliados que combinan sus recursos para lograr mayor escala o mejorar el modelo de intervención.

Cambios

Alianzas para generar cambios sistémicos al enfrentar desafíos sociales complejos a través de la acción colectiva.

Intercambio

Alianzas con la finalidad de apalancar o intercambiar recursos, en las cuales un aliado contribuye al trabajo del otro en temas operativos o de financiamiento, o en la concesión de modelos de intervención.

Fuente: Robinson y White (1997).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Con base en los beneficios descritos, la teoría de las organizaciones propone cuatro etapas en el ciclo de maduración de las colaboraciones (Usaid, 2016).

- ✦ La primera etapa, de baja capacidad, se refiere a cuando una organización no es miembro de alguna red del sector no gubernamental ni participa en discusiones en el sector. La organización no está al tanto del ambiente legal del país ni vinculada con otras instituciones.
- ✦ La segunda etapa, de capacidad básica, se da cuando la organización está familiarizada con la red del sector y participa esporádicamente en reuniones de consulta.
- ✦ En el tercer nivel de capacidad moderada de colaboración se tienen una visión compartida. En esta etapa, la organización es miembro de redes nacionales y tiene vínculos con instituciones más grandes, entidades del Gobierno y el sector privado. A partir del tercer nivel de colaboración, las organizaciones generan un ambiente favorable para el desarrollo de entidades filantrópicas.
- ✦ La cuarta etapa, de alta capacidad de colaboración, se logra cuando la organización es líder en sus respectivas redes y puede dar forma a la visión de su sector dentro de un contexto nacional.

Colaboración con pares. El último aspecto que resalta la literatura es la distinción entre colaboración con pares y con el Gobierno. Ambos tipos de colaboración conllevan diferentes beneficios y costos, y son una decisión que corresponde a necesidades específicas en el plan de desarrollo de las entidades filantrópicas (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2017). En cuanto a la colaboración con pares, existen cuatro estrategias definidas por la literatura (Hopkins, 2005).

«El último aspecto que resalta la literatura es la distinción entre colaboración con pares y con el Gobierno. Ambos tipos de colaboración conllevan diferentes beneficios y costos, y son una decisión que corresponde a necesidades específicas en el plan de desarrollo de las entidades filantrópicas».

- ✦ La primera estrategia es para incrementar la eficiencia al reducir la duplicidad de acciones, compartir información, planificar de manera conjunta y apalancar recursos entre entidades para una intervención.
- ✦ La segunda estrategia es una colaboración para proponer soluciones conjuntas mediante repositorios de conocimiento compartidos, apoyo operativo y la combinación de recursos para soluciones comunes.
- ✦ La tercera estrategia se enfoca en compartir riesgos y facilitar la innovación en proyectos de alto riesgo e impacto (Guo & Acar, 2005).
- ✦ La cuarta estrategia sirve para fortalecer estructuras de gobernanza en las organizaciones mediante programas conjuntos con el Gobierno y mecanismos de participación en procesos de decisión con entidades donantes (grantmakers).

Colaboración con el Gobierno. En cuanto a la colaboración con el Gobierno, la literatura internacional define que la relación entre el Estado y la sociedad civil debe incluir las siguientes tres funciones en toda iniciativa con organizaciones filantrópicas (Martínez, 1998).

- ✦ Determinación conjunta de qué y cómo se provee un servicio social. Dentro de las formas actuales, se encuentran la planificación participativa del presupuesto público y la asistencia técnica por parte del Estado.
- ✦ Financiamiento conjunto en el que compartan el costo de provisión del servicio.
- ✦ Producción conjunta, que implica que ambos sectores generen servicios con un compromiso de recursos y tiempo.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 64
ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN CON PARES



Fuente: Martínez (1998).

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL**
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Las dos últimas funciones son las menos desarrolladas de manera innovadora debido al predominio del Gobierno como productor de bienes y servicios sociales (Salamanca, 2002). Es importante resaltar que la colaboración con el Gobierno no es una condición adoptada por todas las organizaciones, a pesar de sus beneficios. La literatura reconoce que el potencial y las limitaciones de la colaboración con el Gobierno están determinados por el contexto sociopolítico de cada país, y que su adopción se encuentra limitada. Sin embargo, la literatura coincide en que la adopción de un programa de desarrollo por el Gobierno es una consecuencia de resultados comprobados y el mecanismo más efectivo para alcanzar la escala nacional de manera eficiente (Witesman & Fernández, 2013).

La naturaleza de la colaboración entre organizaciones filantrópicas y el Gobierno es la búsqueda de recursos en torno a metas de desarrollo compartidas. Estos recursos pueden ser de distintos tipos (Gazley & Brudney, 2007). Si son financieros, la literatura explica que esta alianza implica enfrentar requisitos estrictos y contratos dado que los recursos provienen de fondos gubernamentales (Smith & Lipsky, 1995). Además, la literatura describe otras alianzas fundamentadas en el incremento de la incidencia al influir de manera positiva en el perfil de la fundación y el intercambio de servicios para la organización (Jang *et al.*, 2015).

Evaluaciones y uso externo de información. A menudo las organizaciones filantrópicas aplican evaluaciones a sus proyectos debido a motivaciones externas, por ejemplo, dependencia de los recursos económicos de los cofinanciadores, aunque también las realizan para atender los requerimientos

de las regulaciones del Gobierno y mantener la reputación institucional de la fundación con las acreditadoras (Carman, 2011). Del mismo modo, la literatura resalta que en un contexto en el que la competencia por recursos es alta, las organizaciones filantrópicas necesitan demostrar de manera contundente sus aptitudes a través de evaluaciones que describan los servicios que proveen, los resultados y los costos (Ciconte & Jacob, 2009).

Existen diferentes tipos de evaluación para medir las dimensiones de la labor filantrópica, como eficiencia, efectividad, resultados e impacto (Anheier, 2005). Por lo general, las organizaciones filantrópicas utilizan una evaluación de programas basada en identificar qué necesidad cubre el proyecto, cuáles son las necesidades de la población beneficiaria, si se cumple con lo planificado y si se logra el objetivo de una manera eficiente en costos (Fine & Thayer, 2003).

La evidencia sostiene que puede existir un desfase entre la medición de resultados y la necesidad de brindar resultados positivos debido a que: (i) se recolectan datos buscando cumplir con los requerimientos de fondeo de cofinanciadores o entidades supervisoras, (ii) no se mide el involucramiento de los beneficiarios que busca lograr la organización, (iii) hay un conflicto entre la medición de resultados estandarizados y la naturaleza experimental del trabajo filantrópico, y (iv) no hay capacidad técnica ni la infraestructura de datos adecuada para una medición de resultados adecuada (Benjamin, 2012).

Para lograr un sistema de evaluación ideal, la literatura señala que, antes de aplicar la evaluación, las organizaciones deben buscar estrategias de recolección de datos según sus

necesidades y capacidades, para poder informar a los grupos interesados. La información recolectada debe reflejar qué se busca medir, ser eficiente en cuanto a los recursos de la fundación y generar la opción de que el proyecto social sea repetido en otros contextos de manera transparente.

Este último motivo permite compartir el aprendizaje proveniente del proyecto con organizaciones pares (Gugerty & Karlan, 2014) y está relacionado con la aplicación de la **teoría del cambio** para la formulación y evaluación de proyectos sociales. Una teoría del cambio es la descripción de cómo a través de la intervención se logran las metas propuestas, y explica la lógica causal del proyecto, la modalidad y las condiciones, por lo que establece las preguntas de investigación para evaluaciones posteriores (Gertler *et al.*, 2017).

Luego de revisar la literatura especializada y las variables que la literatura propone como las más relevantes en términos de capacidad organizacional de entidades filantrópicas, definimos la estructura del índice con las encuestas y bases de datos utilizadas para la elaboración de los reportes nacionales.

IV

Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía

« Proponemos que esta estructura ideal funcione como referencia para la elaboración de un instrumento de recojo de información para medir de la capacidad organizacional del sector. Este *dashboard* resulta ideal para complementar y sustentar las decisiones de gerentes y directores, dado que es una guía que permite autoevaluar el desempeño y la capacidad organizacional ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV DASHBOARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La estructura ideal del índice se encuentra en la tabla 2. El diseño de este índice ideal toma en cuenta todas las variables, indicadores y estándares discutidos en la sección anterior. Esta estructura constituye la base para una medición de la capacidad organizacional de la filantropía institucional de acuerdo con la revisión de la literatura y los estándares internacionales.

Proponemos que esta estructura ideal funcione como referencia para la elaboración de un instrumento de recojo de información para medir de la capacidad organizacional del sector. Este *dashboard* resulta ideal para complementar y sustentar las decisiones de gerentes y directores, dado que es una guía que permite autoevaluar el desempeño y la capacidad organizacional. Con base en esta información, se pueden tomar decisiones acerca de las áreas más importantes para monitorear y los factores que el directorio debe considerar para analizar el desempeño de la organización.

Esta estructura ideal es la base para la validación que presentamos en las siguientes secciones.

«Esta estructura constituye la base para una medición de la capacidad organizacional de la filantropía institucional de acuerdo con la revisión de la literatura y los estándares internacionales».

Fotografía: Musuk Nolte



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

I Del diagnóstico a la
acción

II ¿Cómo fortalecer el
sector?

III Capacidad
organizacional
de la filantropía
institucional

IV DASHBOARD PARA
EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA
FILANTROPÍA

V Validación

VI Conciliación

VII Aplicación
Conclusiones
Referencias
Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

TABLA 2
ESTRUCTURA IDEAL DEL ÍNDICE

Pilar	Indicador	Subindicadores
Gobernanza	Políticas de selección y reelección	• Procesos de selección definidos • No reelección inmediata
	Políticas de compensación económica	• No retribución económica a miembros del directorio
	Políticas de continuidad en el cargo	• Definición de un período definido en el cargo (de 3 a 5 años)
	Número de miembros	• Definición por estatuto de que el directorio esté conformado por de 5 a 10 miembros
	Definición de funciones	• Funciones definidas en el estatuto • Comités dentro del directorio
	Frecuencia de reuniones	• Definición en el estatuto de 2 a 6 reuniones por año
	Participación	• Asistencia a reuniones de directorio • Definición de indicadores de efectividad y cumplimiento de metas vinculantes con permanencia • Definición de agendas y plan de trabajo
Gestión interna	Diversidad de opiniones	• Proporción de miembros externos • Balance de género • Representantes de grupos de interés dentro del directorio
	Recursos humanos	• Miembros con experiencia en áreas temáticas y operativas • Definición de procesos de selección para el personal operativo • Uso de evaluaciones de desempeño • Equipo operativo en planilla (empleados que reportan al gerente general están en planilla)
	Sostenibilidad financiera	• Uso de instrumentos financieros – fondos patrimoniales (<i>endowment</i>) • Estructura de fuentes de ingresos y periodicidad
	Gestión financiera	• Manejo de gastos operativos • Gestión del patrimonio y manejo de portafolios
	Estrategia operativa	• Definición de un rango de beneficiarios por grupos etarios o poblaciones objetivo y sector social

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV **DASHBOARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA**
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

ESTRUCTURA IDEAL DEL ÍNDICE

Pilar	Indicador	Subindicadores
Gestión interna	Evaluaciones para uso interno	• Uso de evaluaciones de necesidades de beneficiarios • Uso de evaluaciones cualitativas de resultado • Uso de evaluaciones cuantitativas sin grupos de control • Uso de evaluaciones financieras internas
	Uso interno de información	• Políticas definidas de uso de información para aprendizaje interno • Definición de políticas de revisión periódica de resultados para mejora continua de los programas • Definición de políticas de revisión financiera, evaluación de costo/eficiencia • Políticas de sistematización de información y gestión del conocimiento
Rendición de cuentas y transparencia	Publicación de información	• Misión • Mecanismos de intervención utilizados • Teoría de cambio de sus programas/proyectos financiados • Información operativa de proyectos (criterios de selección de beneficiarios, resultados, cumplimiento de responsabilidades legales, origen de recursos financieros) • Equipo de operaciones, directores y asesores de la organización • Estados financieros auditados • Estatutos
	Accesibilidad y canales de disseminación	• Presencia en medios digitales • Uso o presencia en espacios de diálogo/exposición
	Procesos de socialización y retroalimentación	• Políticas definidas de socialización • Mesas de diálogo • Reuniones con partes interesadas y frecuencia

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV **DASHBOARD PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA**
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

ESTRUCTURA IDEAL DEL ÍNDICE

Pilar	Indicador	Subindicadores
Gestión externa	Colaboración con pares	- Estrategia definida de colaboración con pares (eficiencia, colaboración, compartir, innovar) - Etapa de maduración (baja capacidad, capacidad básica, capacidad moderada, alta capacidad)
	Colaboración con el Gobierno	- Estrategia de colaboración con el Gobierno bajo una de las tres funciones (codeterminación, cofinanciamiento, coproducción) - Etapa de maduración (baja capacidad, capacidad básica, capacidad moderada, alta capacidad)
	Definición de una teoría de cambio en intervenciones	Documentos en cada programa que describen el vínculo causal entre insumos y objetivos
	Políticas definidas de evaluación de programas	Políticas definidas de evaluación o medición de resultados
	Uso de evaluaciones	- Uso de evaluaciones de resultados externas - Uso de evaluaciones de impacto
	Uso externo de información	- Estrategias de incidencia en políticas públicas - Uso de resultados para obtener financiamiento

V Validación

« La literatura analizada se basa principalmente en estudios que subrepresentan a América Latina, y es posible que los actores filantrópicos entrevistados manejen una idea de capacidad organizacional distinta a la propuesta ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El producto del análisis deductivo en las secciones anteriores fue guiado por evidencia de la teoría de las organizaciones y experiencia internacional. Este fue un punto de partida para debatir con actores filantrópicos en América Latina sobre cómo estos factores influyen en su percepción de la capacidad organizacional de la filantropía institucional.

La literatura analizada se basa principalmente en estudios que subrepresentan a América Latina, y es posible que los actores filantrópicos entrevistados manejen una idea de capacidad organizacional distinta a la propuesta. De esta manera, el análisis inductivo validó la propuesta del índice con organizaciones reconocidas e incorporó sus puntos de vista y valoraciones.

Realizamos 26 entrevistas en profundidad para recoger las percepciones de entidades filantrópicas distribuidas entre los cinco países y tipos de organización que hayan mostrado mayor efectividad en sus operaciones²⁴.

El proceso de selección de estas organizaciones incluyó:

- ✦ Organizaciones empresariales, familiares e independientes que participaron en la encuesta del GPR de cada país estudiado.

- ✦ Organizaciones que consiguieron las puntuaciones más altas en una versión piloto del índice propuesto en la sección anterior²⁵.
- ✦ Organizaciones reconocidas como referentes de calidad en el sector filantrópico de cada país.

Las entrevistas en profundidad abordaron el concepto y valor de la filantropía en los contextos local, nacional y regional, y enfatizaron las percepciones relacionadas con el concepto de capacidad organizacional y cómo influye cada indicador propuesto en el índice en el proceso de alcanzarla. Luego, analizamos las fuentes del desarrollo de las organizaciones en el sector, los factores que influyen en este proceso, y los resultados obtenidos en los últimos años. Las entrevistas incluyeron una evaluación de cada indicador del índice con puntuación del 1 al 5, de menor a mayor importancia.

Estos insumos cualitativos y cuantitativos fueron herramientas fundamentales en la definición de los pesos de los indicadores propuestos por la literatura para la creación de los puntajes del índice.

« Este fue un punto de partida para debatir con actores filantrópicos en América Latina sobre cómo estos factores influyen en su percepción de la capacidad organizacional de la filantropía institucional ».

24. La estructura de las entrevistas en profundidad y las preguntas se encuentran en el anexo I.

25. La versión piloto del índice se generó ponderando de manera equitativa todos los indicadores dentro de cada pilar mostrado en la tabla 2 y ponderando cada pilar de la misma manera.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN**
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina



PERCEPCIONES DE LAS ORGANIZACIONES

GOBERNANZA

En cuanto a la gobernanza y la estructura de los directorios, las organizaciones entrevistadas coinciden en dar importancia a tres aspectos: (i) composición, (ii) funciones y (iii) características del cargo. En general, hay percepciones similares sobre las funciones y los roles que un directorio efectivo cumple en el sector filantrópico. Sin embargo, este pilar muestra falta de consenso en opiniones relacionadas con la composición, el grado de involucramiento y las características del cargo de director.

Estas percepciones son un indicio de que existen organizaciones en América Latina que tienen un nivel de operación efectivo con diferentes modelos de gobernanza. Existen indicios de una correlación entre las decisiones de un directorio adecuadamente estructurado y buenas prácticas de capacidad organizacional filantrópica. Por ejemplo, de acuerdo con las percepciones de organizaciones en el Perú, hay organizaciones que se benefician menos de una estructura de gobernanza, siempre y cuando enfaticen la rendición de cuentas y transparencia como catalizadores hacia una mayor efectividad filantrópica.

La mayoría de las organizaciones coinciden en que su directorio debe estar compuesto por un equipo multidisciplinario y profesional. Sin embargo, la relevancia del *expertise* de sus miembros puede estar en una gran variedad de temas. No hay convergencia en si los miembros del directorio deben ser especialistas en los temas sociales específicos en los que trabaja la organización, percepción que se repite en Argentina, Chile, Colombia y el Perú. Organizaciones encuestadas en México declaran haber tenido dificultades en el momento de sensibilizar y crear conciencia sobre las operaciones y el fin social de la organización dentro del directorio.

Por otro lado, hay una tendencia a mostrar gran interés en un directorio diverso en opiniones. Por ejemplo, las organizaciones entrevistadas en Chile reconocen el valor de esta diversidad en cuanto a igualdad de género e incorporación de miembros externos a la organización, con la advertencia de no caer en un modelo de cupos, ya que esto no asegura tener a los miembros adecuados.

La discusión sobre la composición del directorio está relacionada con la función que sus miembros cumplen. Directores con distintos antecedentes pueden aportar a la organización desde su perspectiva o experiencia. Las organizaciones coinciden en que, a pesar de que la junta directiva pueda asumir varias funciones, estas deben estar claramente definidas en los estatutos para generar certidumbre en cuanto a sus expectativas. Además, para las organizaciones encuestadas en Colombia y México, los roles que deben cumplir los directorios incluyen velar por el cumplimiento de los estatutos, la construcción y revisión de estrategias de operación, posicionar a la organización entre los actores y

sectores clave, y asegurar cofinanciadores. Los dos últimos son de particular importancia, ya que implican que los directores aporten una red de contactos y conocimientos del sector a sus organizaciones para ser agentes activos en el proceso de desarrollo.

A pesar de no estar entre las prioridades principales de las organizaciones encuestadas, existen percepciones distintas en cuanto a las características del cargo de director. Por un lado, organizaciones en Argentina asocian la continuidad en los cargos mediante reelección con estabilidad y planeamiento de mediano y largo plazo. Sin embargo, no hay consenso sobre si es adecuado limitar la reelección de los directores. Esto no está relacionado con la definición de cargos por períodos fijos. La mayoría de las organizaciones declaran que sus directores tienen cargos por períodos fijos con posibilidad abierta a renovación.

GESTIÓN INTERNA

Las organizaciones encuestadas revelan que la sostenibilidad del financiamiento es un aspecto clave para canalizar recursos hacia una mayor efectividad de sus operaciones para lograr sostenibilidad y apalancar relaciones, cooperación y recursos humanos en la misión de la organización. Destacan diferencias en cuanto a la relevancia de la diversidad geográfica y el foco sectorial de las intervenciones, y que este último es el que permite focalizar actividades y generar mayor impacto. Finalmente, las organizaciones mencionan que las prácticas de evaluación y reporte son necesarias para generar aprendizajes continuos, y una obligación de las entidades donantes involucradas en los procesos operativos.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

De acuerdo con las organizaciones encuestadas en Chile y Colombia, los beneficios más importantes de tener estabilidad financiera son: (i) enfoque en el propósito social de la organización en vez de destinar recursos a la búsqueda de ingresos, (ii) la posibilidad de proyectar la inversión a mediano y largo plazo, (iii) captar y retener talento, y (iv) invertir en el crecimiento profesional de la organización. Las organizaciones relacionan la sostenibilidad con independencia financiera ligada a las fuentes de ingresos y activos. Esta independencia financiera puede tomar varias formas en función de la fuente de financiamiento, pero la mayoría de las organizaciones que declaran tener una perspectiva positiva de sus flujos de ingresos cuentan con un *endowment* que genera retornos para sus operaciones.

La mayor parte de las organizaciones empresariales y familiares encuestadas declararon que el *endowment* es el instrumento que les permite enfocarse en su misión y no desviar recursos humanos a la captación de fondos. Esta visión es compartida por organizaciones que no cuentan con *endowment*, ya que es una fuente de sostenibilidad que permite una visión de largo plazo.

Existen patrones en la decisión de diversificar o expandir las operaciones y la relación que guarda con la efectividad de los programas. En general, las organizaciones prefieren una mayor especialización en cuanto al enfoque sectorial, a diferencia de una expansión en temáticas sociales. La mayoría de las organizaciones no reportan como una prioridad la expansión geográfica de sus actividades. Muchas organizaciones consideran que la diversidad temática, así como la expansión geográfica acelerada, impiden la sistematización

de experiencias y pueden llevar a poca profundidad en sus intervenciones. Además, no perciben que exista una relación entre la capacidad organizacional y una amplia cobertura geográfica, ya que una mayor cercanía a la implementación permite seguimiento y evaluación más útiles para una mejor toma de decisiones. Un bajo alcance o cobertura puede ser traspasado al Estado para escalar, con base en evidencia de resultados y experiencia en el modelo de intervención.

El interés por monitorear y mejorar la calidad de las operaciones es una de las principales motivaciones por las que las organizaciones encuestadas invierten en métodos más rigurosos de evaluación. En los últimos años, algunos donantes están más involucrados en los proyectos que financian, y exigen evaluaciones más rigurosas de procesos y resultados. Así, la estrategia de evaluaciones, sistematización de información y su uso en aprendizaje continuo es percibida como un valor agregado que fortalece la gestión interna y permite posicionarse entre los donantes.

RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

Las organizaciones perciben la rendición de cuentas y transparencia en el sector filantrópico como una condición para influir en la percepción, credibilidad, reputación y confianza frente a diferentes actores. En específico, las organizaciones de Argentina, Colombia, Chile, México y el Perú perciben como los principales usuarios de esta información al Gobierno y a las entidades que cofinancian los programas. Sin embargo, también mencionan a los beneficiarios, directores, fundadores y colaboradores como los principales «consumidores» de información financiera y de operaciones.

Las organizaciones encuestadas mencionan que es necesario adaptar la información elaborada y publicada según las necesidades de cada audiencia. Por ejemplo, a nivel interno, las entidades filantrópicas encuestadas en Argentina señalan como nivel mínimo la rendición de cuentas financieras y operativas al directorio. Según las entrevistas, este nivel mínimo de transparencia es uno al que muchas organizaciones

«La mayor parte de las organizaciones empresariales y familiares encuestadas declararon que el *endowment* es el instrumento que les permite enfocarse en su misión y no desviar recursos humanos a la captación de fondos».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN**
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

se limitan, ya que enfrentan barreras culturales y la falta de costumbre de compartir información.

Hay diferencias sobre la importancia de ciertos tipos de documentos e información publicada. Las organizaciones señalan que elaborar y publicar un anuario no es una condición suficiente para ser considerado transparente, al ser este un documento que es consumido solo por personas que operan en el sector filantrópico. De esta manera, y en relación con el punto anterior, surge la importancia de utilizar diferentes canales y productos de información adaptados a las necesidades de las partes interesadas.

La mayor importancia del pilar rendición de cuentas y transparencia está en los usos y beneficios que tiene para las organizaciones filantrópicas. El tema que más resaltó en las entrevistas fue el uso de la transparencia como facilitadora de relaciones y colaboraciones. En cuanto a esto, organizaciones en Chile y el Perú destacaron que la transparencia es percibida como una manera de reducir la desconfianza propia de las barreras culturales en los países de la región, lo cual favorece colaboraciones y legitima a la organización ante la sociedad mediante el uso de medios digitales, datos abiertos al público y documentos adaptados a cada actor. Las organizaciones señalan que la transparencia es un medio para captar de una manera estratégica a organizaciones cooperadoras y cofinanciadoras y a la sociedad civil, ya que es un valor agregado que depende del nivel de detalle de la información publicada.

Fotografía: Musuk Nolte



PREFACIO

CAPÍTULO 1 Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2 Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V **VALIDACIÓN**
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3 Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

GESTIÓN EXTERNA

Sobre las iniciativas relacionadas con la gestión externa, las organizaciones encuestadas resaltan los beneficios y retos que conlleva la colaboración en el sector filantrópico. La percepción es que se prefieren colaboraciones con organizaciones filantrópicas, ya que, bajo ciertas circunstancias, generan un mayor retorno y sinergias en sus proyectos. Además, las organizaciones alcanzan una mejor gestión externa gracias a una política de evaluaciones. Como mencionamos en secciones anteriores, las evaluaciones son un insumo con usos múltiples que añaden valor para posicionar a las organizaciones filantrópicas entre los donantes y el Estado.

Colaborar con organizaciones filantrópicas y el Gobierno es una decisión estratégica que toma en cuenta si el trabajo conjunto está alineado con la misión social de la organización. Las organizaciones encuestadas mencionan beneficios de la colaboración con pares y el Gobierno, pero tienden a colaborar en primera instancia con organizaciones pares. Esto no solo revela que existe iniciativa para crear un sector filantrópico más interconectado, sino también restricciones y sobrecostos vinculados a la aproximación a los Gobiernos.

Las organizaciones destacan que la colaboración trae complejidades a las operaciones de la organización, como la creación de convenios, la transferencia de conocimientos y la dotación de recursos para monitorear procesos. Sin embargo, estos recursos no parecen restar relevancia a los beneficios de colaborar con pares. Las organizaciones en Chile y Colombia, en particular, destacan que este tipo de colaboración genera

sinergias para incrementar la inversión y el alcance debido al aprendizaje mutuo, el financiamiento conjunto y la generación de redes de contacto.

Además de resaltar el trabajo de redes de cooperación nacionales como la Asociación de Fundaciones Empresariales en Colombia o la Asociación Chilena de ONG, las organizaciones de los países estudiados destacan la labor de la organización RedEAmérica. RedEAmérica está centrada en la transferencia de conocimiento, el contacto entre operadores y donantes, y en experiencias que sirven como punto de referencia en términos de institucionalización de la filantropía en la región.

La colaboración con el Gobierno tiene barreras en función de la escala de los acuerdos implementados. Estos retos están en relación con los beneficios de escalar proyectos respaldados por resultados y apalancar recursos. Los principales retos que enfrentan las organizaciones al colaborar con el Gobierno se relacionan con la percepción de asistencialismo por parte de distintos niveles en el Gobierno, la cual, junto a barreras burocráticas, limita la capacidad de innovación y la agilidad de la implementación de proyectos. Además, organizaciones encuestadas en México y el Perú destacan que los cambios de gobierno normalmente vienen acompañados de cambios en sus prioridades y poca continuidad de sus programas, lo que obliga a las organizaciones filantrópicas a reposicionar sus propuestas.

Debido a estas barreras, la colaboración con el Gobierno no ha sido la principal herramienta para incrementar la incidencia.

Sin embargo, las organizaciones encuestadas representan a un grupo que sí ha podido hacer una labor efectiva, y evidencian que este tipo de colaboración es una manera de escalar los mejores programas y generar mayor impacto en la sociedad.

Parte de generar una mejor gestión externa dentro y fuera de la organización se relaciona con la generación de evidencia de sus resultados. Así como la colaboración, la decisión de invertir en evaluaciones de mayor rigor es percibida como una estrategia para mejorar el posicionamiento de la organización dentro del sector, principalmente para organizaciones operadoras de programas. Sin embargo, muchas de las organizaciones en la región no utilizan evaluaciones de impacto rigurosas. Una de las barreras más importantes que perciben las organizaciones son los altos costos y la logística necesaria para llevar a cabo evaluaciones de impacto. A pesar de esto, las organizaciones encuestadas perciben que las evaluaciones de necesidades, procesos y resultados facilitan la autoevaluación, son una pieza clave en la rendición de cuentas y transparencia, y sirven como un vehículo para la sistematización de experiencias.

Al final de cada entrevista, discutimos la importancia relativa (en una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante) que la organización definía para cada indicador. Esta escala numérica nos permitió resumir lo expuesto en esta sección, ya que se relaciona con la escala de importancia de la capacidad organizacional. La siguiente sección muestra los resultados de las valoraciones de cada indicador y el componente dentro de la estructura propuesta del índice.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN**
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

REDEAMÉRICA



www.redeamerica.org

Beneficios. Pertenecer a esta red tiene tres beneficios: aprendizaje, visibilidad y acción colaborativa.

- ❖ **Aprendizaje.** Oportunidades de autoevaluación, publicaciones y cursos para que las organizaciones filantrópicas profundicen su enfoque y mejoren sus capacidades.
- ❖ **Visibilidad.** Difunde buenas prácticas, otorga premios y organiza conversatorios para desarrollar conocimientos.
- ❖ **Acción colaborativa.** Brinda un nexo para que organizaciones con objetivos similares trabajen juntas.

Red de organizaciones empresariales que promueve comunidades sostenibles. Desde su creación en 2002, se han unido más de 80 organizaciones en 14 países de América Latina. Debido a relaciones complejas de dependencia, a menudo las empresas se ven en una posición de asistencialismo con las comunidades. Esta red busca empoderar a las comunidades para que logren sostenibilidad e independencia con el apoyo del sector privado como un actor social más.

Resultados. La red busca lograr un mayor impacto en las comunidades sostenibles y garantizar la incidencia del sector empresarial en el desarrollo sostenible. A través de la colaboración, esta red ha formado 40 alianzas entre sus miembros, mediante las cuales se han invertido más de US\$ 40 millones en 304 proyectos y se han realizado 10 eventos internacionales para la difusión de buenas prácticas.



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN**
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

B

CALIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

El análisis cuantitativo de las valoraciones y los resultados de la aplicación del índice serán presentados mediante gráficos radiales. Los gráficos radiales, radares o telarañas son una forma de comparar variables cuantitativas, lo que facilita el análisis para entender cuáles tienen valores similares o si hay valores atípicos entre ellas. Los gráficos radiales también muestran qué variables son altas o bajas dentro de un conjunto de datos, por lo que son ideales para mostrar el rendimiento o desempeño relativo.

Las entidades encuestadas perciben los indicadores de cada pilar propuesto de manera distinta. La mayor cantidad de indicadores con valoraciones altas se agrupan en el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia, seguido del pilar 4 – gestión externa. Esto indica que ambos pilares cumplen un papel importante en las decisiones de las organizaciones filantrópicas en los países representados, lo cual guarda relación con lo presentado en las percepciones de las organizaciones entrevistadas. Las políticas de rendición de cuentas y transparencia son un reflejo de cómo la organización busca mostrar su imagen y trabajo a la sociedad, a las partes

interesadas y a los beneficiarios. La gestión externa provee insumos como los resultados de las evaluaciones, y estos insumos, junto a la reputación conseguida por la organización, influyen en su capacidad de generar redes de colaboración entre pares y el Gobierno.

La importancia relativa es menor para los indicadores que componen el pilar 2 – gestión interna y el pilar 1 – gobernanza, sobre todo este último. Estos resultados son un reflejo, en parte, de la situación en la que se encuentra la filantropía en la región. Por un lado, la sostenibilidad en el financiamiento y uso de métodos alternativos de recaudar recursos está influenciada por los flujos de fondos para el desarrollo y el ciclo de las economías. Las fuentes de financiamiento para el desarrollo se han reducido en la región debido a la reclasificación como países de renta media de muchos de sus miembros en las últimas dos décadas. Por otro lado, la riqueza de los países ha aumentado y ha buscado suplir a la cooperación como fuente principal para la filantropía institucional, sin ver resultados proporcionales (León & Bird, 2018).

Por otro lado, una gran parte de las organizaciones filantrópicas en la región son jóvenes (el 20% de ellas tienen menos de 10 años de registradas), así como sus directorios.

En promedio, hay una mayor valoración de la diversidad de opiniones y la actividad de los miembros del directorio, seguida de períodos fijos en el cargo y la cantidad de reuniones al año. Estos resultados están relacionados con la literatura, la cual determina que son una base ideal para el buen desempeño del directorio. Por otro lado, las organizaciones entrevistadas

valoran relativamente menos que no se compense financieramente a los directores o se los elija indefinidamente, prácticas poco comunes en las organizaciones filantrópicas de la región.

En cuanto a la gestión interna, las organizaciones encuestadas valoran más tener financiamiento sostenible y evaluaciones e información de sus resultados. Los indicadores de diversidad de mecanismos de intervención y alcance en sectores y beneficiarios tienen una relevancia relativamente menor.

Los resultados de la encuesta cualitativa muestran una relevancia similar para todos los indicadores que componen el pilar 4 (gestión externa), con una ligera tendencia hacia valorar menos la colaboración con el Gobierno. Esto último se debe, de acuerdo con lo explicado en los resultados cualitativos, a: (i) poca capacidad de innovación en el sector de gobierno debido a esquemas asistencialistas, (ii) burocracia y procesos que toman más tiempo y recursos que los requeridos por entidades donantes, y (iii) cambios de gobierno que traen cambios en sus prioridades y poca continuidad de programas, lo cual obliga a las organizaciones filantrópicas a reposicionar sus propuestas.

Las valoraciones relativas fueron desagregadas por país y revelaron tendencias similares. En general, la forma del gráfico radial o tela de araña es similar en los cinco países de nuestro estudio. Los indicadores del pilar rendición de cuentas y transparencia son más relevantes entre las organizaciones en todos los países, seguidos por los que componen los pilares de gestión externa, gestión interna y gobernanza, en ese orden.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V VALIDACIÓN
- VI Conciliación
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

«Existen diferencias en la importancia relativa de los indicadores que componen los pilares según el tipo de organización encuestada: empresarial, familiar e independiente. Como observamos en las comparaciones por países, los tres tipos de organización muestran una forma similar en el gráfico radial».

Observamos ligeras diferencias en dos aspectos: (i) el tamaño del rombo que indica mejores resultados generales y (ii) la importancia relativa de cada pilar con respecto a los otros tres. Chile y Colombia valoran relativamente más la gobernanza que el resto de los países. En contraposición, en Argentina, México y el Perú, el puntaje promedio en este pilar es menor de 3,5, y el Perú es el país con organizaciones que menos valoran la importancia del directorio. Por otra parte, las organizaciones elegidas en el Perú declaran una importancia relativa mucho mayor de la rendición de cuentas y transparencia con respecto a los demás pilares.

Existen diferencias en la importancia relativa de los indicadores que componen los pilares según el tipo de organización

encuestada: empresarial, familiar e independiente. Como observamos en las comparaciones por países, los tres tipos de organización muestran una forma similar en el gráfico radial. Para los tres tipos de organizaciones que entrevistamos sobre la importancia de los pilares, rendición de cuentas y transparencia y gestión externa pesan más que gestión interna y gobernanza.

Sin embargo, hay diferencias en la importancia de cada pilar que guardan relación con las motivaciones, experiencia y cultura de cada tipo de organización. Las organizaciones independientes otorgan un mayor peso promedio a la rendición de cuentas y transparencia. Por esta razón, deducimos que este tipo de organización destina mayores recursos a crear una

imagen hacia la sociedad civil, sus beneficiarios y los posibles cofinanciadores de proyectos. No obstante, esta diferencia solo muestra una mayor preocupación o importancia relativa por parte de las organizaciones independientes y no significa que las otras no lo hagan.

Las organizaciones empresariales, en promedio, elaboran y publican más documentos financieros y operativos, lo cual puede deberse a una cultura de rendición de cuentas y transparencia propia del sector empresarial. Sin embargo, esta tendencia no se mantiene en todos los países. En promedio, alrededor del 60% de las organizaciones empresariales de Colombia reportan este tipo de información, mientras que alrededor del 25% y del 35% lo hacen en México y el Perú, respectivamente.

Una interpretación similar explica las diferencias en la importancia del pilar de gobernanza. En este caso, los resultados de las entrevistas cualitativas muestran que las organizaciones empresariales tienden a valorar más el peso del directorio en sus operaciones. Las organizaciones empresariales comparten en muchos casos el directorio con el de su empresa, o un porcentaje de sus miembros también cumplen funciones dentro del grupo empresarial. De esta manera, la estructura de gobierno corporativo y su peso se repiten en la organización filantrópica vinculada. Asimismo, las diferencias más sutiles en la importancia que las organizaciones empresariales otorgan a la gestión interna y la gestión externa pueden ser reflejo de una cultura centrada en resultados cuantificables y de la importancia del retorno sobre su inversión social.

VI Conciliación

« La literatura propone parámetros relacionados con las características de la filantropía institucional basadas en la teoría de las organizaciones sin fines de lucro y la experiencia internacional. Estas características reflejan puntos de referencia y recomendaciones, sujetos a su aplicabilidad en cada contexto y corroborados a través del proceso cualitativo de entrevistas ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI **CONCILIACIÓN**
- VII Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

La importancia relativa que cada organización definió para los indicadores fue un insumo para definir los pesos del índice, pero no para la definición de indicadores. La literatura propone parámetros relacionados con las características de la filantropía institucional basadas en la teoría de las organizaciones sin fines de lucro y la experiencia internacional. Estas características reflejan puntos de referencia y recomendaciones, sujetos a su aplicabilidad en cada contexto y corroborados a través del proceso cualitativo de entrevistas.

América Latina tiene un ecosistema muy particular para el desarrollo de la filantropía institucional, que debemos reflejar en el instrumento que proponemos. Las percepciones que las entidades representativas de la región tienen para cada indicador demuestran cuáles tienen una mayor influencia en la efectividad de sus operaciones. La tabla del anexo II muestra los pesos generados por la información de las entrevistas cualitativas.

Estos pesos fueron guiados exclusivamente por las valoraciones cuantitativas producto del proceso inductivo de análisis. Sin embargo, ajustamos estos pesos para conciliarlos con el análisis deductivo que describimos en la revisión de la literatura. Como mencionamos, existen organizaciones filantrópicas en la región que han logrado una

alta efectividad en sus operaciones sin, por ejemplo, mostrar un modelo homogéneo de gobernanza, ni colaborar entre pares o con Gobiernos. Tales organizaciones valoran menos estas características en el momento de explicar las variables que guían su capacidad organizacional.

Una de las motivaciones principales del índice es servir como referencia para ampliar las posibilidades de la filantropía en América Latina. Por esta razón, ajustamos los pesos de ciertas variables con menor puntaje para elevar la exigencia hacia estándares internacionales de capacidad organizacional filantrópica.

Luego de definir los pilares e indicadores y determinar los pesos de cada uno, tenemos los insumos para aplicar el índice que refleja la capacidad organizacional de la filantropía institucional.

Sobre la base de la encuesta que usaron los países analizados, identificamos variables que reflejan lo descrito en la literatura. De esta manera, partimos de la estructura ideal del índice descrita en la tabla 2 para definir las variables que mejor se relacionen con los indicadores propuestos, y generamos un piloto con el cual realizamos la prueba de concepto.

«Esta estructura constituye la base para una medición de la capacidad organizacional de la filantropía institucional de acuerdo con la revisión de la literatura y los estándares internacionales».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI **CONCILIACIÓN**
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 65
PILOTO DEL ÍNDICE



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI CONCILIACIÓN
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

La tabla 2 muestra cómo se distribuyen los indicadores dentro de cada pilar, los cuales ponderamos para crear el índice. En la tabla 3 establecemos la relación entre los pilares e indicadores definidos en la estructura ideal con el índice piloto que analizamos.



Fotografía: Musuk Nolte

TABLA 3

CORRESPONDENCIA ENTRE ESTRUCTURA IDEAL Y PILOTO DEL ÍNDICE

Pilar	Indicador en el <i>dashboard</i>	Correspondencia en el índice piloto
Gobernanza	Políticas de selección y reelección	X
	Políticas de compensación económica	X
	Políticas de continuidad en el cargo	X
	Número de miembros	X
	Definición de funciones	
	Frecuencia de reuniones	X
	Participación	X
Gestión interna	Diversidad de opiniones	X
	Recursos humanos	
	Sostenibilidad financiera	X
	Gestión financiera	X
	Estrategia operativa	X
	Evaluaciones para uso interno	X
	Uso interno de información	X
Rendición de cuentas y transparencia	Publicación de información	X
	Accesibilidad y canales de disseminación	X
	Procesos de socialización y retroalimentación	
Gestión externa	Colaboración con pares	X
	Colaboración con el Gobierno	X
	Definición de una teoría de cambio en intervenciones	X
	Políticas definidas de evaluación de programas	X
	Uso de evaluaciones	X
	Uso externo de información	X

Nota: cada «x» significa que es parte del piloto.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI **CONCILIACIÓN**
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

PILAR

Gobernanza

Los indicadores para representar a las variables que propone la literatura relacionada con la gobernanza buscan evaluar dos dimensiones: las características de los puestos de director y las características de los miembros del directorio. La primera variable evalúa las políticas de continuidad en el cargo, la compensación y las políticas de reelección. Las características de los miembros del directorio que recogen nuestros datos revelan información sobre el número de miembros, los que tienen una participación activa en reuniones, de acuerdo con el porcentaje que asisten a las reuniones, la frecuencia con la que se reúnen y su diversidad.

Gestión
interna

Nos aproximamos a las características recomendadas de la gestión interna mediante variables relacionadas con la estabilidad financiera, el alcance geográfico y de beneficiarios, la diversidad de mecanismos de intervención (programas propios o tipos de donaciones) y el uso interno que proviene de evaluaciones de necesidades, procesos y resultados.

- ✦ **Estabilidad financiera.** Definida como la combinación de percepción de sostenibilidad (expectativa de crecimiento de ingresos y presupuesto en los siguientes años) e instrumentos de generación de ingresos como el *endowment*.
- ✦ **Estrategia operativa.** En este indicador nos enfocamos en medir el alcance sectorial y de beneficiarios y la diversidad de mecanismos de intervención. Se refiere a la amplitud, o cuán extensas/intensivas son las intervenciones de la organización, y recoge los sectores y beneficiarios atendidos, el alcance geográfico (local, nacional o regional) y los instrumentos de intervención (programas propios o donaciones).
- ✦ **Evaluaciones y uso interno de información.** Indica si se realizan evaluaciones de necesidades, procesos o resultados, y si estas evaluaciones tienen como objetivo sistematizar y difundir experiencias para recaudar financiamiento o influir en políticas públicas.

PILAR

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI **CONCILIACIÓN**
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Rendición de cuentas y transparencia

Los indicadores que componen el pilar de rendición de cuentas y transparencia buscan capturar las prácticas de reporte y rendición de cuentas, y los medios que la organización utiliza para comunicarse con grupos de interés. En este caso, la presencia en medios digitales incluye la existencia de páginas web y cuentas en Facebook y Twitter. La página web es un medio común en el que las organizaciones publican informes financieros o memorias, mientras que los medios digitales, como las redes sociales, funcionan como espacios de publicación constante de información relacionada con proyectos, resultados y menciones de la organización.

De esta manera, el indicador de información publicada recoge la elaboración y la publicación de dos de estos productos (memoria anual e informe de gastos financieros auditados), pero está limitado al no incorporar la posibilidad de que las partes interesadas participen en el proceso de elaboración o retroalimentación. En consecuencia, es el pilar del cual disponemos menos información para instrumentalizar todos los indicadores que expone la literatura.

PILAR

PILAR

Gestión externa

Este pilar está compuesto por indicadores de colaboración entre pares y el Gobierno a través de aprendizaje de pares, cofinanciamiento e implementación conjunta de programas. Además, contiene variables relacionadas con las políticas, los instrumentos empleados y la utilidad externa de las evaluaciones de resultados.

Luego de establecer los cuatro pilares, definimos pesos para cada uno y para cada indicador. Definimos los pesos de los pilares e indicadores a través de un análisis inductivo que partió de la información que nos proporcionaron organizaciones en la región.

VII

Aplicación:

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EN AMÉRICA LATINA

« Las valoraciones recogidas por las entrevistas, junto con los indicadores definidos por la literatura internacional, nos permiten crear el índice de capacidad organizacional de filantropía institucional »».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** **APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Esta sección presenta los resultados del índice y revela las características, fortalezas y debilidades del sector filantrópico en América Latina. También analiza diferencias en los ecosistemas filantrópicos en Argentina, Chile, Colombia, México y el Perú, y entre tres tipos de organización: empresarial, familiar e independiente. Las valoraciones recogidas por las entrevistas, junto con los indicadores definidos por la literatura internacional, nos permiten crear el índice de capacidad organizacional de filantropía institucional y aplicarlo para analizar la capacidad organizacional de la filantropía en la región. Este índice tiene una escala que va de 0 a 1.

La figura 66 presenta los resultados para la muestra general de la región. El pilar gestión interna y el pilar rendición de cuentas y transparencia reflejan puntajes mayores y tienen un nivel similar (0,53 y 0,59, respectivamente), mientras que el pilar gestión externa es el de menor puntuación. Estos resultados reflejan lo declarado por las organizaciones entrevistadas. Un análisis dentro de cada pilar muestra una alta variabilidad en el desempeño de los indicadores que los componen²⁷.

27

Los resultados agregados para la región demuestran que dentro de cada pilar hay una alta dispersión entre sus indicadores. El pilar gestión externa tiene indicadores con menor dispersión.

Fotografía: Musuk Nolte



PREFACIO

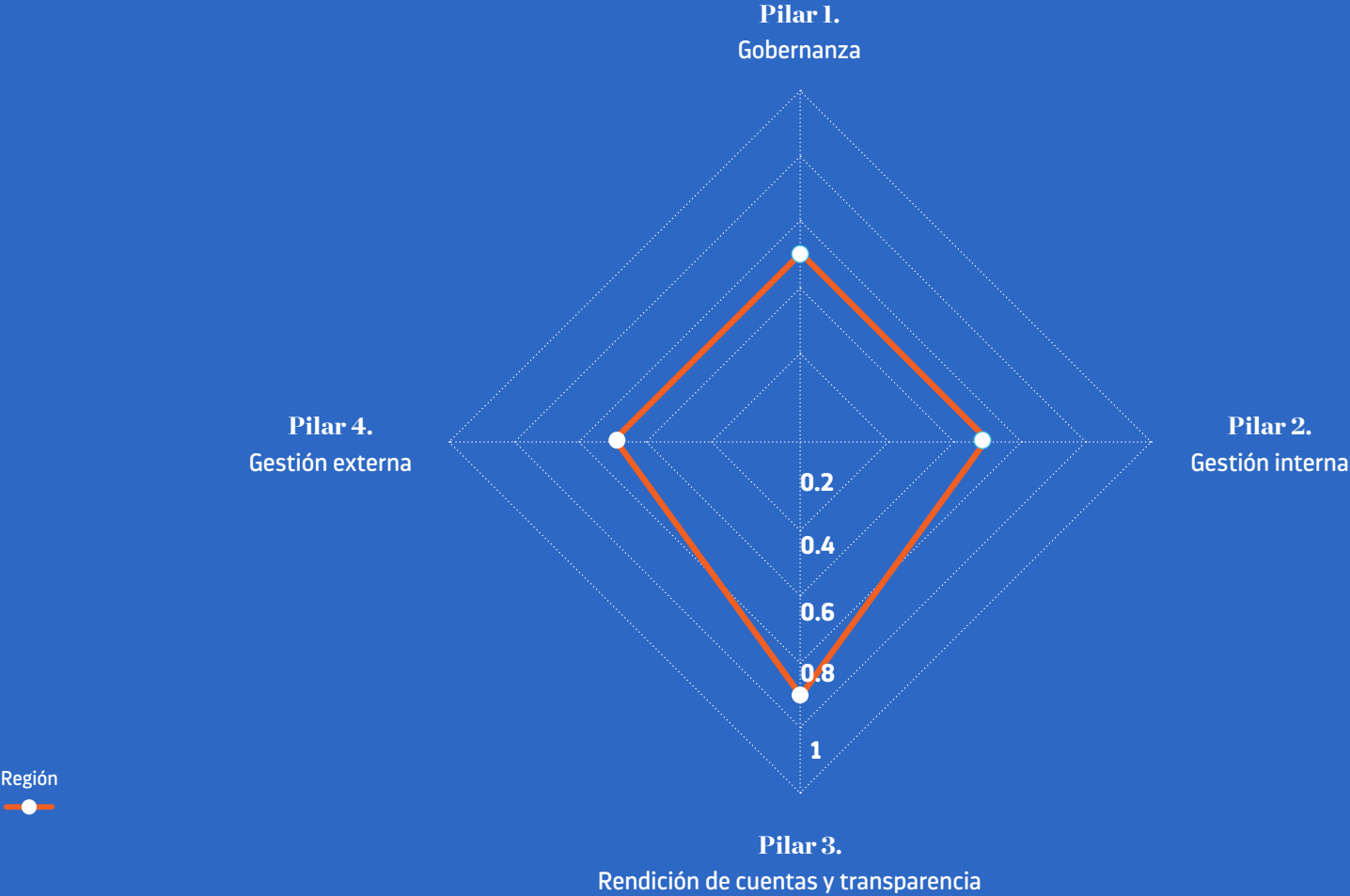
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 66
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE



PREFACIO

CAPÍTULO 1 Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2 Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII APLICACIÓN
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3 Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

En cuanto al pilar 1 – gobernanza, las organizaciones a nivel regional muestran altos puntajes en términos del número de miembros dentro del directorio, su participación y presencia activa en las reuniones, la diversidad representada por sus miembros y en la modalidad de compensación. Estas características se basan en la literatura internacional, y sus valores recomendados parecen ser alcanzados por las organizaciones en la región. No obstante, los otros tres indicadores de gobernanza (política de duración en el cargo, políticas de reelección y frecuencia de reuniones) muestran resultados promedio muy por debajo de los del resto y, en consecuencia, generan una alta variabilidad en el pilar.

En cuanto al pilar 2 – gestión interna, resaltan los bajos niveles relativos de los indicadores sostenibilidad de financiamiento y *endowment*. Como mencionamos en la sección anterior, ambos resultados guardan una fuerte relación con el contexto que enfrentan las organizaciones en la región. Las nuevas tendencias de los flujos de cooperación internacional y la

búsqueda de nuevas fuentes de recursos influyen en la sostenibilidad y predictibilidad del financiamiento. Además, el uso del *endowment* como fuente de financiamiento estable es bajo: solo un 40% de las organizaciones a nivel regional cuentan con este mecanismo. En Argentina, Chile y el Perú este no supera el 29% de las organizaciones encuestadas. Por otro lado, los indicadores de diversidad de mecanismos y evaluación y uso interno de información muestran mejores resultados.

Los resultados relacionados con el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia muestran niveles homogéneos entre las organizaciones filantrópicas en América Latina. Sin embargo, estos resultados están condicionados, ya que este pilar solo cuenta con dos indicadores en su estructura y no logra capturar todas las dimensiones que la literatura resalta. A pesar de esto, las organizaciones encuestadas muestran una alta presencia en medios digitales. Esto contrasta con la publicación de información relevante para la literatura, en

específico la relacionada con el reporte de estados financieros. Solo un 41% de las organizaciones filantrópicas institucionales en América Latina publican estados financieros.

Entre los indicadores del pilar 4 – gestión externa, las organizaciones filantrópicas en la región declaran tener políticas de evaluación definidas y el 32% de las organizaciones declaran implementar evaluaciones de impacto. Sin embargo, resalta el hecho de que la rigurosidad de estas evaluaciones y el uso de la información proveniente de ellas con fines de difusión externa se encuentran en un nivel bajo. Observamos esto en el bajo nivel de los indicadores de este pilar, uso externo de información y uso de evaluaciones.

Los resultados desagregados a nivel de país se muestran en la figura 68. En general, hay una tendencia hacia una mejor capacidad en el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia, mientras que el resto de los pilares se ubican en diferentes posiciones según sus resultados entre los países analizados. En Colombia y México, observamos una puntuación más alta del pilar 4 – gestión externa, con respecto a los de gobernanza y gestión interna, mientras que, en el resto de los países, los resultados en gestión externa están por debajo de los de gobernanza y gestión interna.

La comparación del tamaño del rombo entre los cinco países muestra que el área del gráfico de Colombia es mayor, lo cual refleja un desempeño promedio superior al del resto de países. Por el contrario, las áreas en México y el Perú son menores que en los demás países. Los resultados generales presentan un panorama limitado, ya que existe una variabilidad dentro de cada país que es importante analizar.

«Las nuevas tendencias de los flujos de cooperación internacional y la búsqueda de nuevas fuentes de recursos influyen en la sostenibilidad y predictibilidad del financiamiento».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

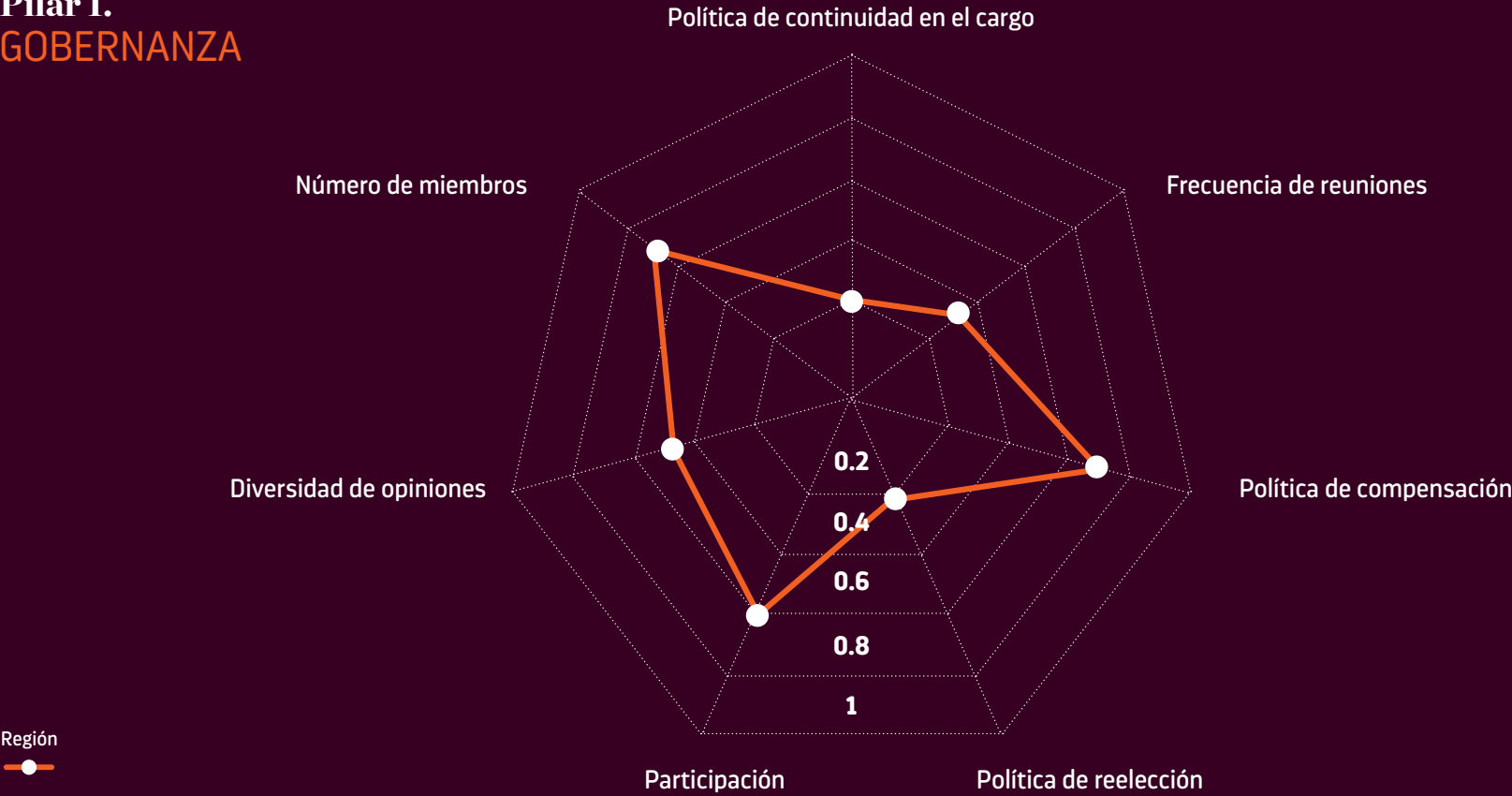
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 67
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PILAR

Pilar 1.
GOBERNANZA



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

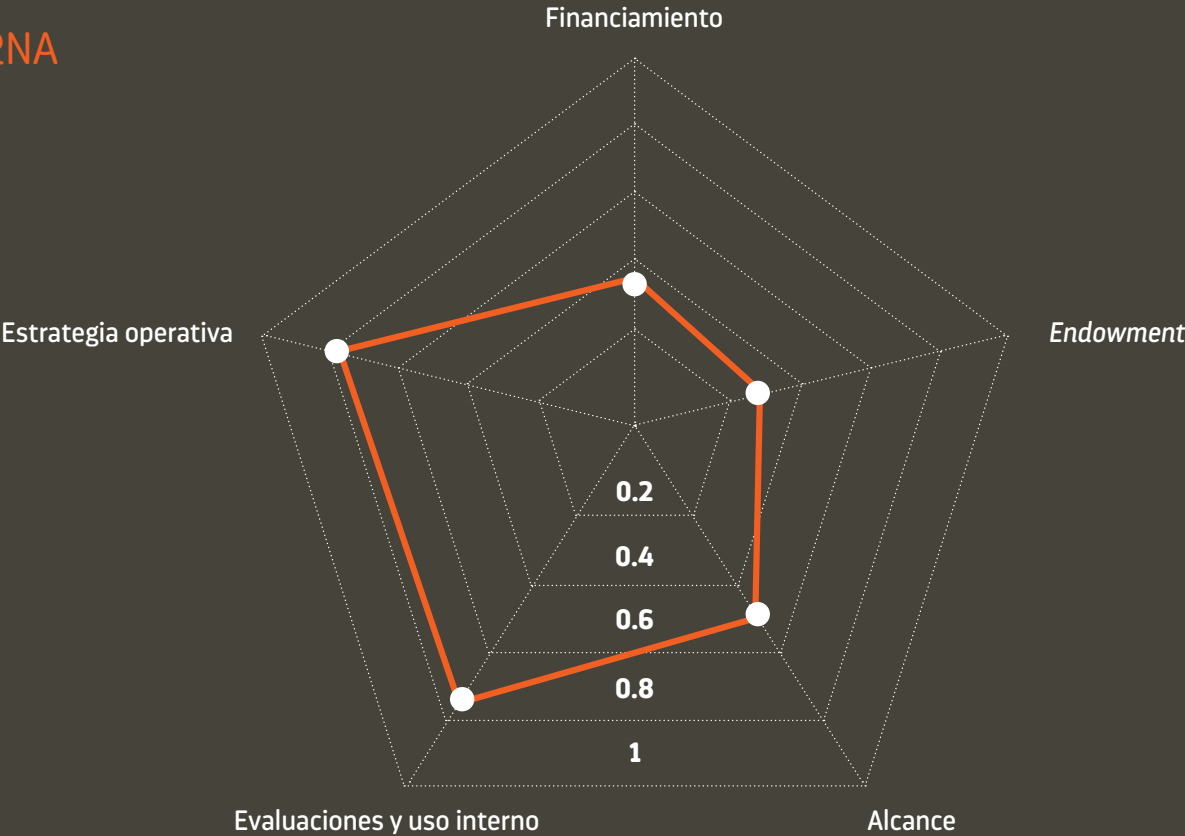
- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 67
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PILAR

Pilar 2.
GESTIÓN INTERNA

Región

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

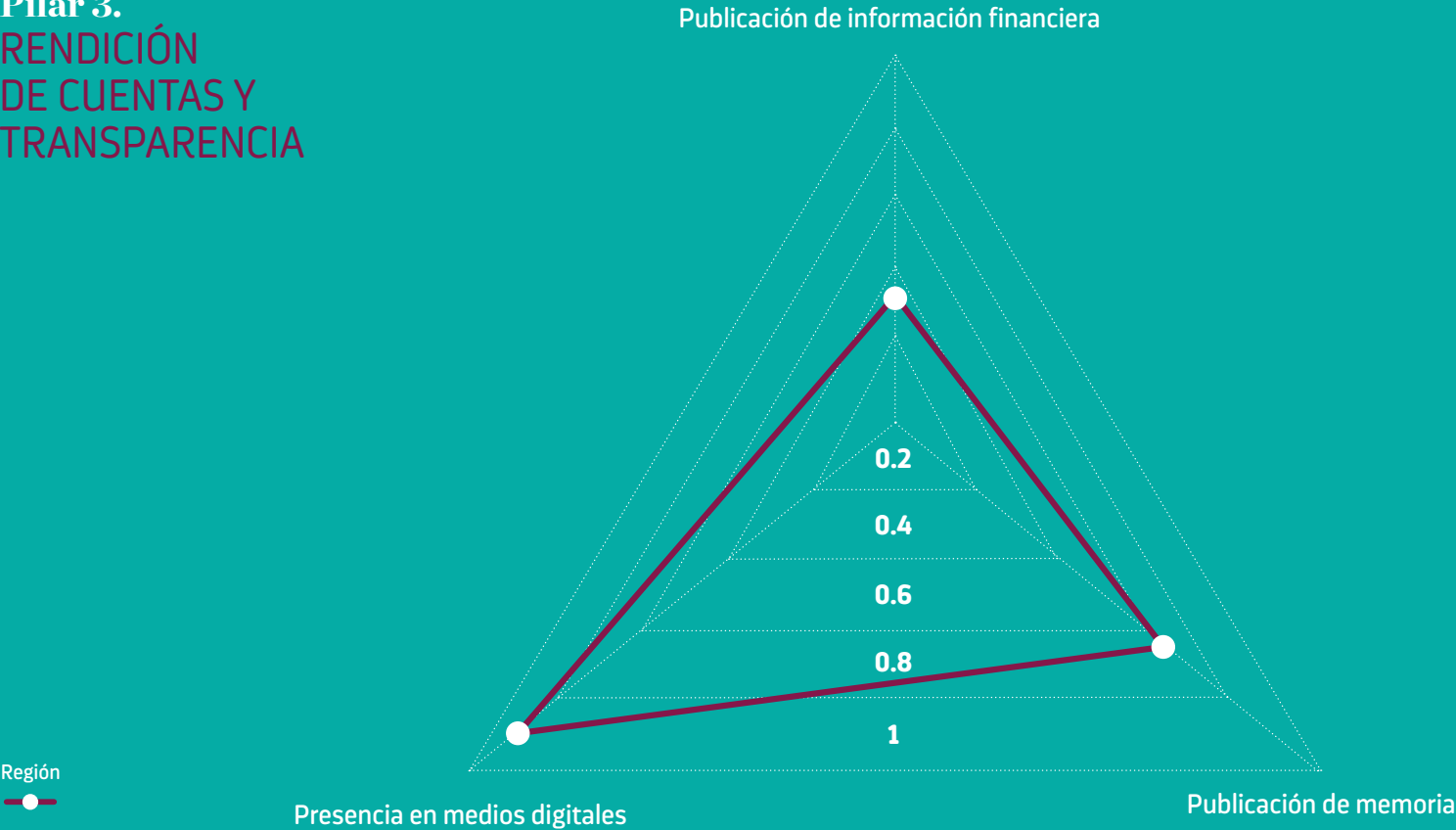
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 67
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PILAR

Pilar 3.
**RENDICIÓN
DE CUENTAS Y
TRANSPARENCIA**



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

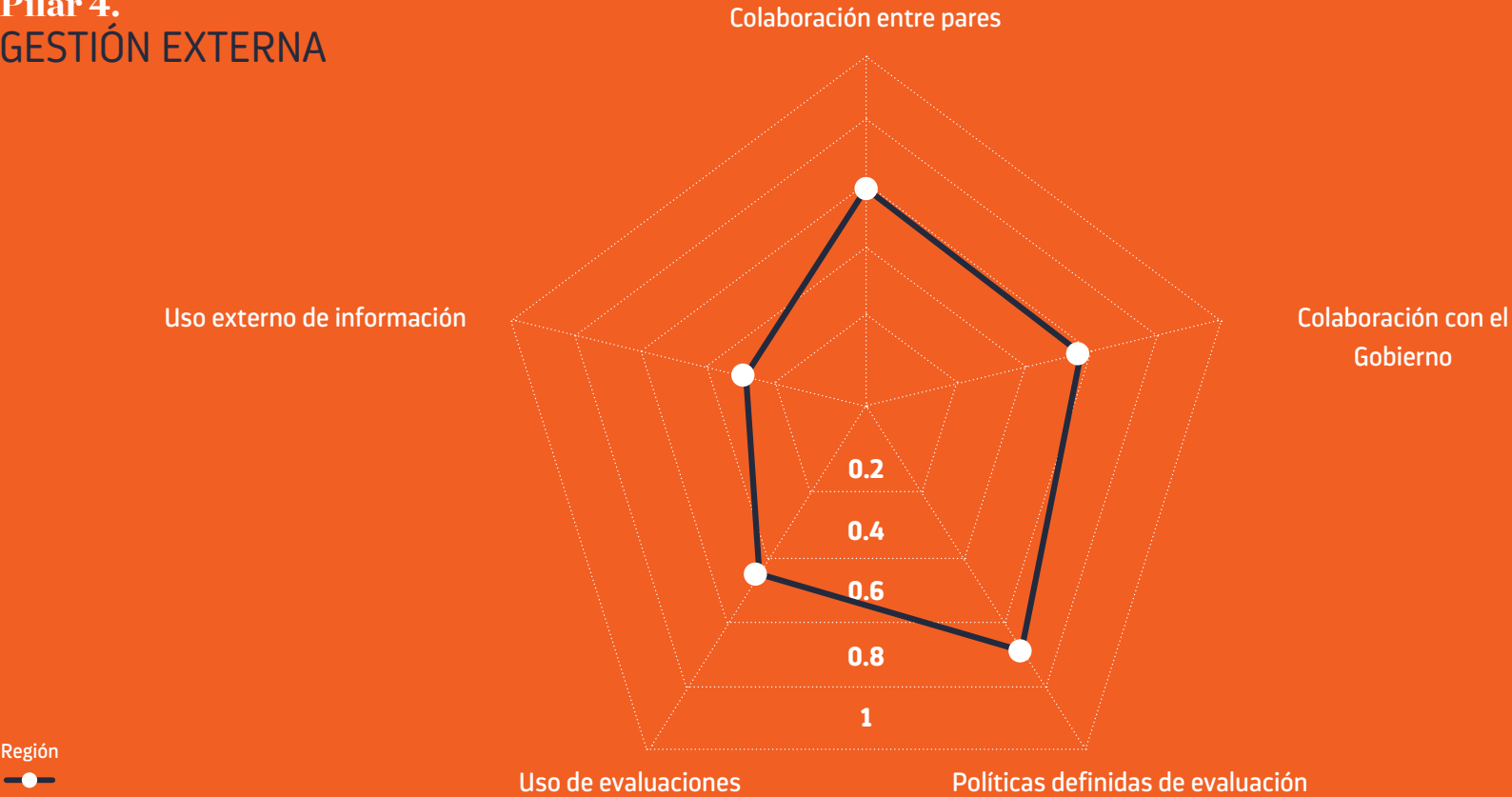
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII **APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 67
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PILAR

Pilar 4.
GESTIÓN EXTERNA



Región



PREFACIO

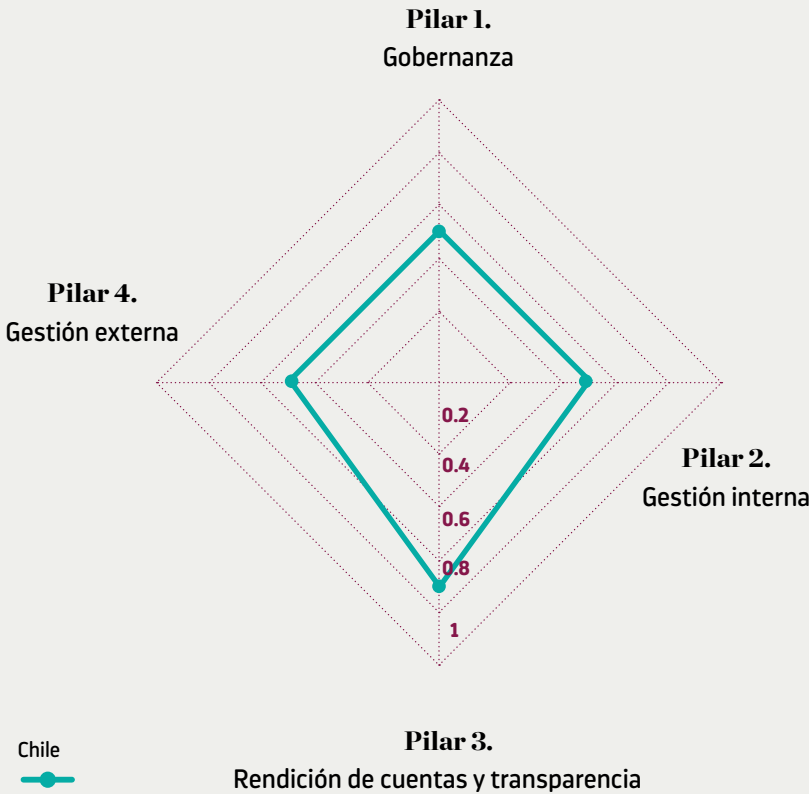
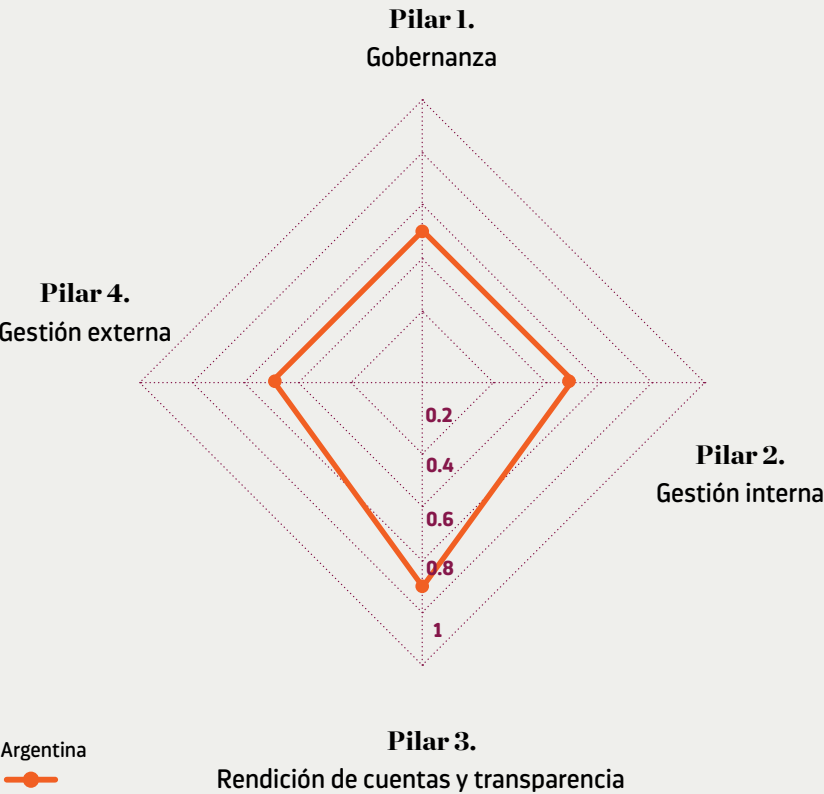
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** **APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 68
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS



PREFACIO

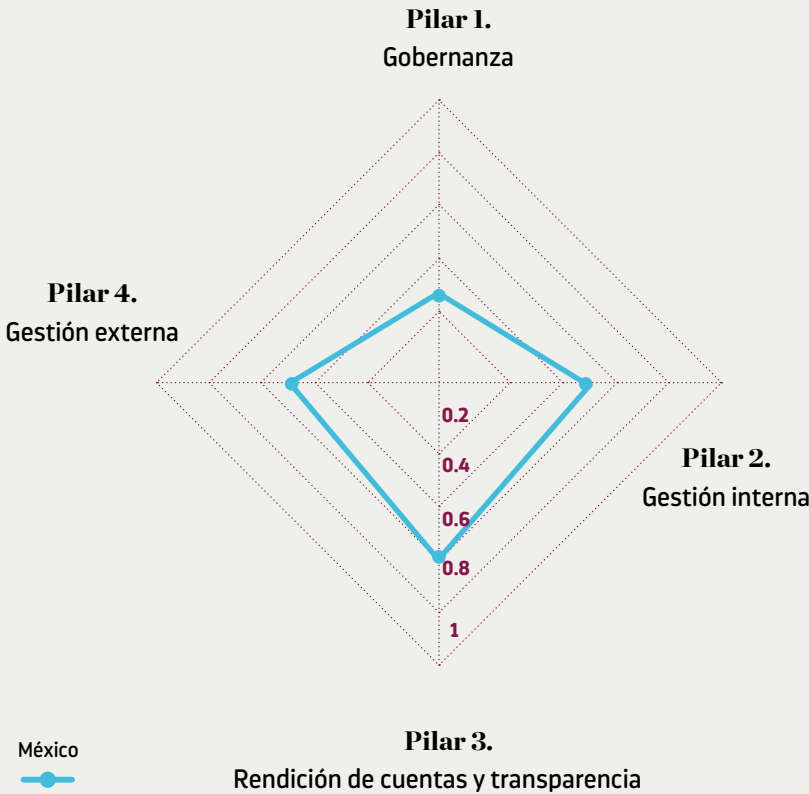
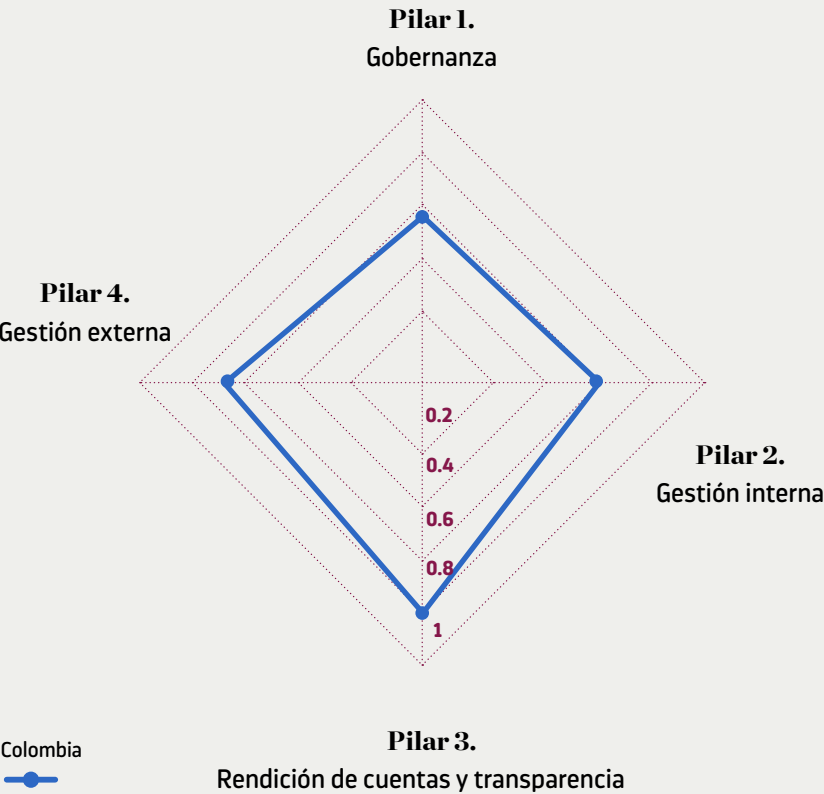
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 68
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS



PREFACIO

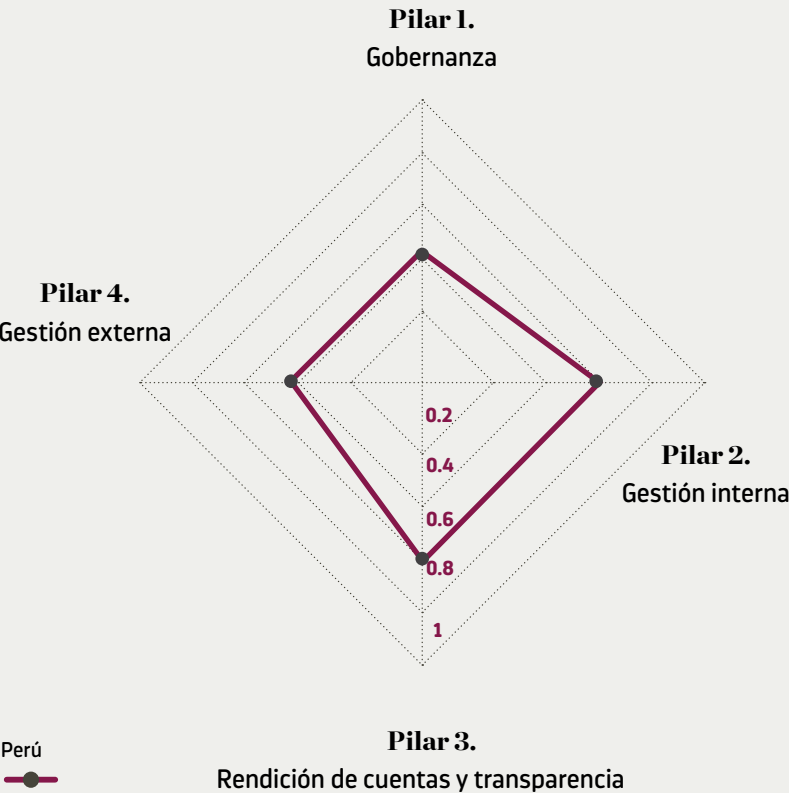
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** **APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 68
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS



PREFACIO

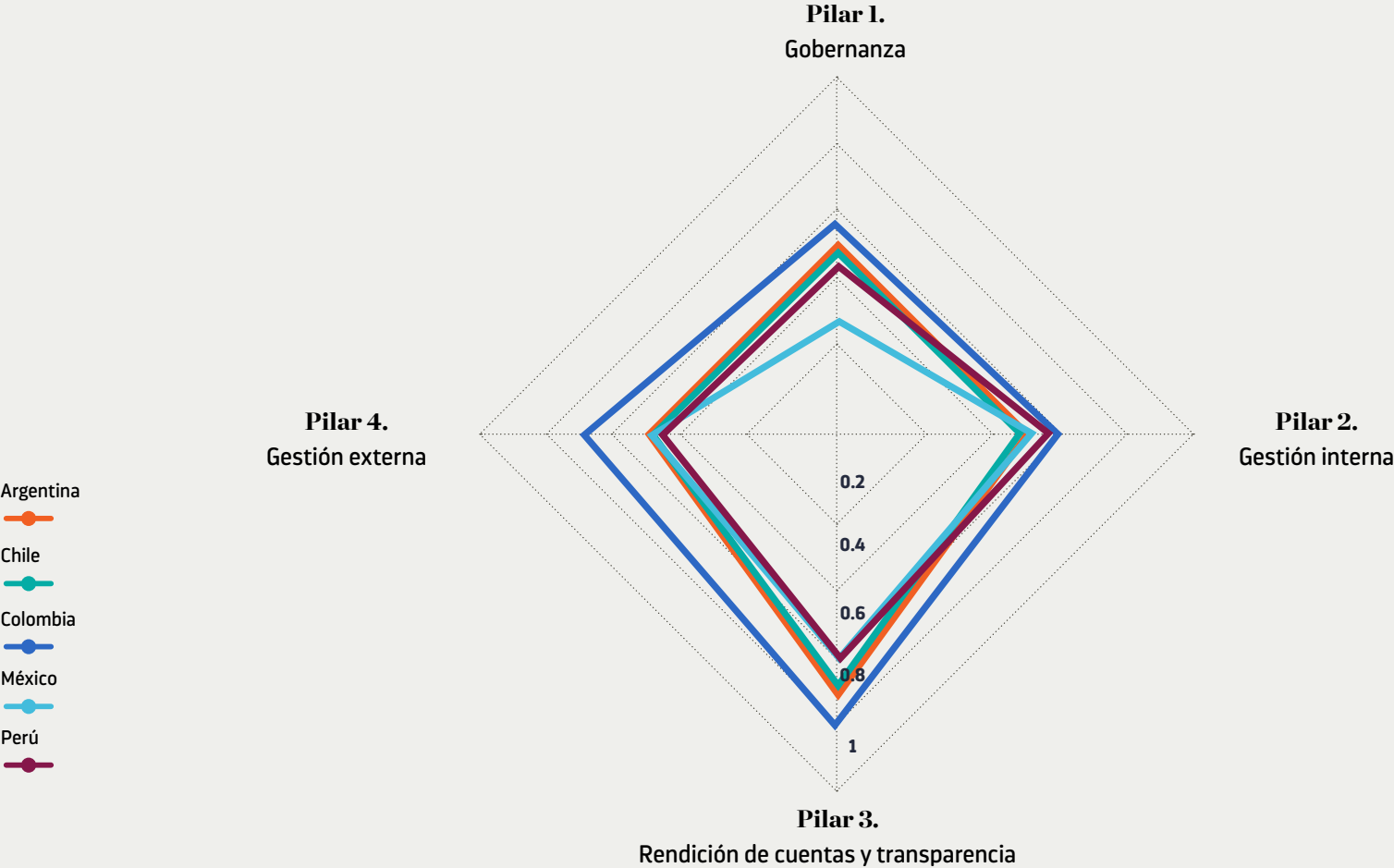
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 68
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII APLICACIÓN
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Una comparación entre los resultados del índice según el tipo de organización muestra que este recoge diferencias en las operaciones según los distintos tipos de entidades encuestadas. La figura 69 muestra que ningún tipo de organización (empresarial, familiar o independiente) presenta un desempeño promedio superior en todos los pilares frente a las demás.

En cuanto al pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia, las organizaciones empresariales tienen mejores resultados promedio a nivel regional, seguidas de las independientes. Esto puede estar influenciado porque las empresariales pueden apalancar la reputación, los canales de contacto y las prácticas de reporte de información de la empresa o grupo empresarial al que están vinculadas. Sin embargo, estos resultados generales no se reflejan en Colombia ni en México, países en los que las independientes muestran mejores resultados en el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia. Asimismo, las independientes que se encuestaron para el análisis cualitativo declararon que la rendición de cuentas y transparencia tiene una alta importancia relativa en la estructura propuesta.

En cuanto a la gobernanza, las diferencias son sutiles y no representan comportamientos muy distintos entre tipos de organización. Sin embargo, este pilar tiene el menor desempeño promedio para todas las organizaciones.

Los resultados de la gestión interna muestran que las organizaciones familiares son las que mejor se desempeñan, seguidas de las independientes y empresariales. En cuanto a esto, la sostenibilidad del financiamiento, el alcance y

la diversidad de mecanismos influyen más que los otros indicadores. Las organizaciones familiares tienden a enfocarse en un tipo de beneficiarios o sectores de intervención, así como mantener estable el mecanismo elegido para realizar su labor filantrópica.

Por último, las organizaciones empresariales muestran una clara ventaja en cuanto a su desempeño en gestión externa, principalmente a raíz de mejores resultados en términos de colaboración con pares y el Gobierno, y uso de evaluaciones.

De esta manera, los resultados agregados según tipo de organización muestran que:

- ✦ Las **empresariales** tienen la **ventaja en rendición de cuentas y transparencia y gestión externa**.
- ✦ Las **empresariales** cuentan con una **gestión** interna relativamente **menos consolidada** frente a las demás, en especial al compararlas con el promedio de las organizaciones familiares.
- ✦ Las **familiares** tienen **mejores resultados** en el pilar de **gestión interna**.
- ✦ Las **familiares** muestran resultados **inferiores** en **rendición de cuentas y transparencia y gestión externa**. Sin embargo, cuentan con resultados relativamente **mejores** en cuanto a la **gestión interna**, ya que cuentan con un patrimonio más diversificado y una estrategia operativa delimitada.
- ✦ Las **independientes** resaltan el **buen desempeño** en la estructura de su **directorio**.

« Los resultados de la gestión interna muestran que las organizaciones familiares son las que mejor se desempeñan, seguidas de las independientes y empresariales. En cuanto a esto, la sostenibilidad del financiamiento, el alcance y la diversidad de mecanismos influyen más que los otros indicadores ».

PREFACIO

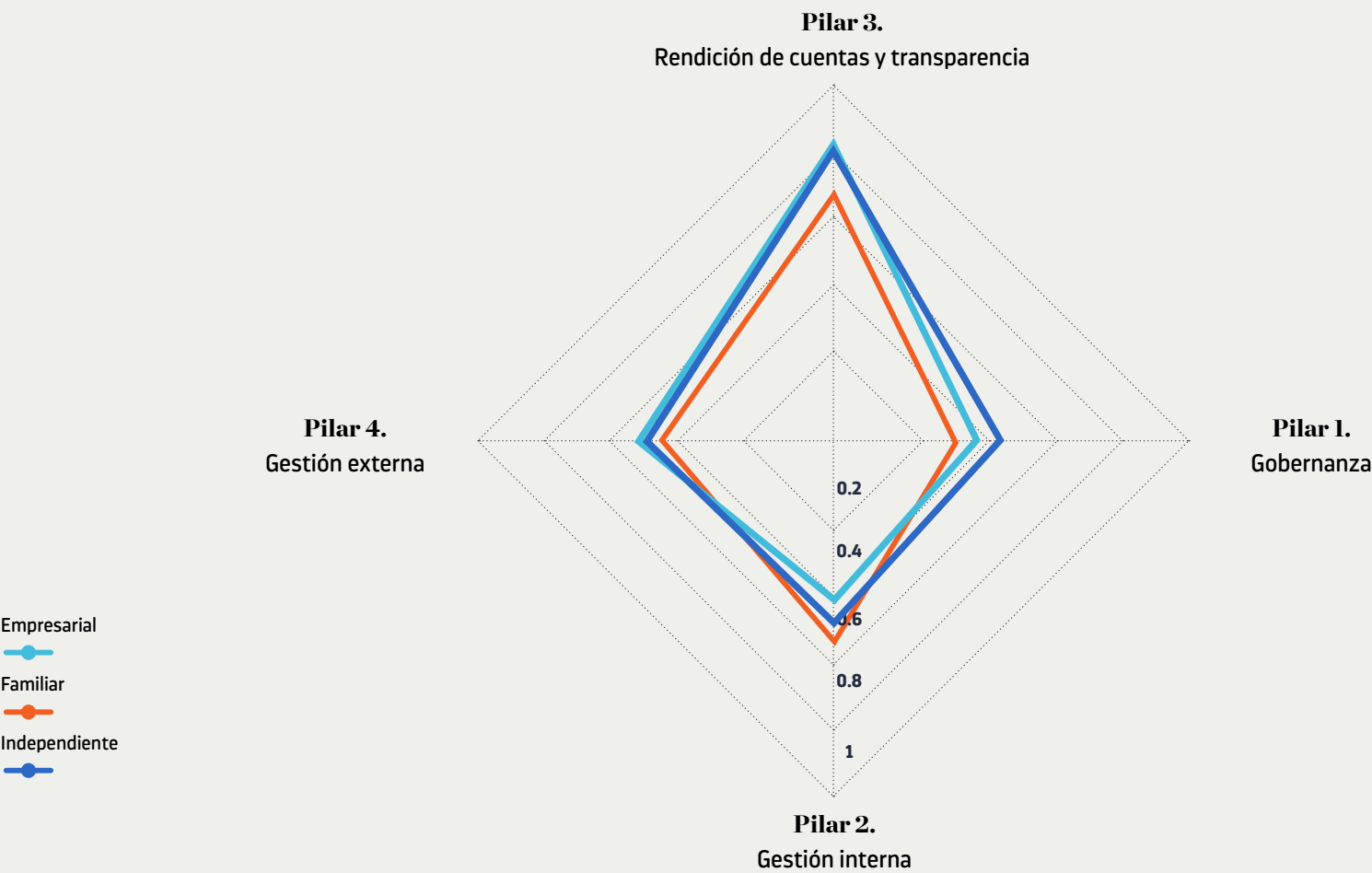
CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 69
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII APLICACIÓN
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Los resultados agregados en la región muestran diferencias relevantes por tipo de organización en términos de los cuatro pilares del índice, pero estas diferencias no se repiten en cada país analizado. La figura 70 muestra los resultados de la aplicación del índice desagregados por tipo de organización filantrópica, en cada país:

- ❖ A diferencia de los resultados agregados, las **independientes en Colombia muestran niveles más altos** que las demás en tres de los cuatro pilares del instrumento (gobernanza, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa).
- ❖ En **México**, las **familiares parecen tener una ventaja** relevante sobre los otros dos tipos en cuanto a **gestión externa, gestión interna y gobernanza**. Esta diferencia resalta al considerar que las **familiares** mostraron un **menor desempeño** relativo de **gobernanza** en el análisis agregado a nivel regional. **Esto se debe a que la magnitud de los bajos resultados de las organizaciones familiares peruanas influye de manera significativa en la tendencia regional.**
- ❖ Por último, en el **Perú**, observamos una tendencia hacia un **mejor desempeño por parte de las empresariales** en términos de **rendición de cuentas y transparencia y gestión externa.**
- ❖ En el caso de **Argentina y Chile**, no observamos un predominio de un tipo de organización sobre los demás en dos o más pilares del índice. Sin embargo, resaltamos que las **familiares en Argentina** muestran **resultados promedio** inferiores en términos de **rendición de cuentas y gestión externa** frente a las **empresariales e independientes**, hecho que explica en gran medida la diferencia mostrada en el análisis agregado.



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

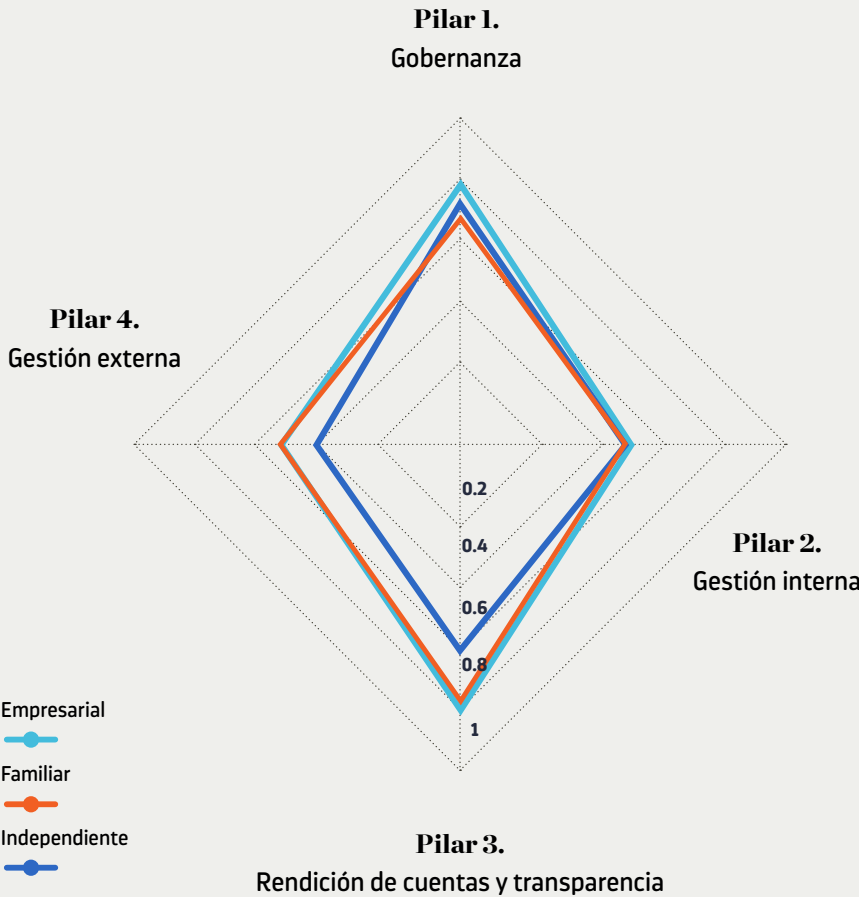
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

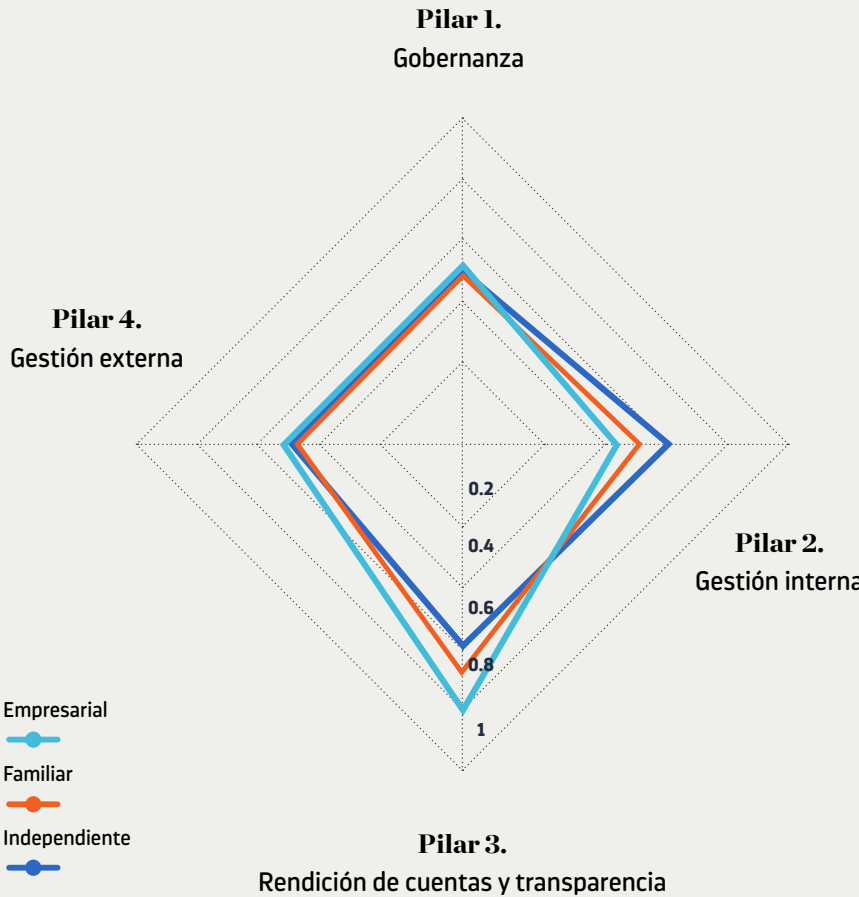
CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 70
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

Argentina



Chile



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

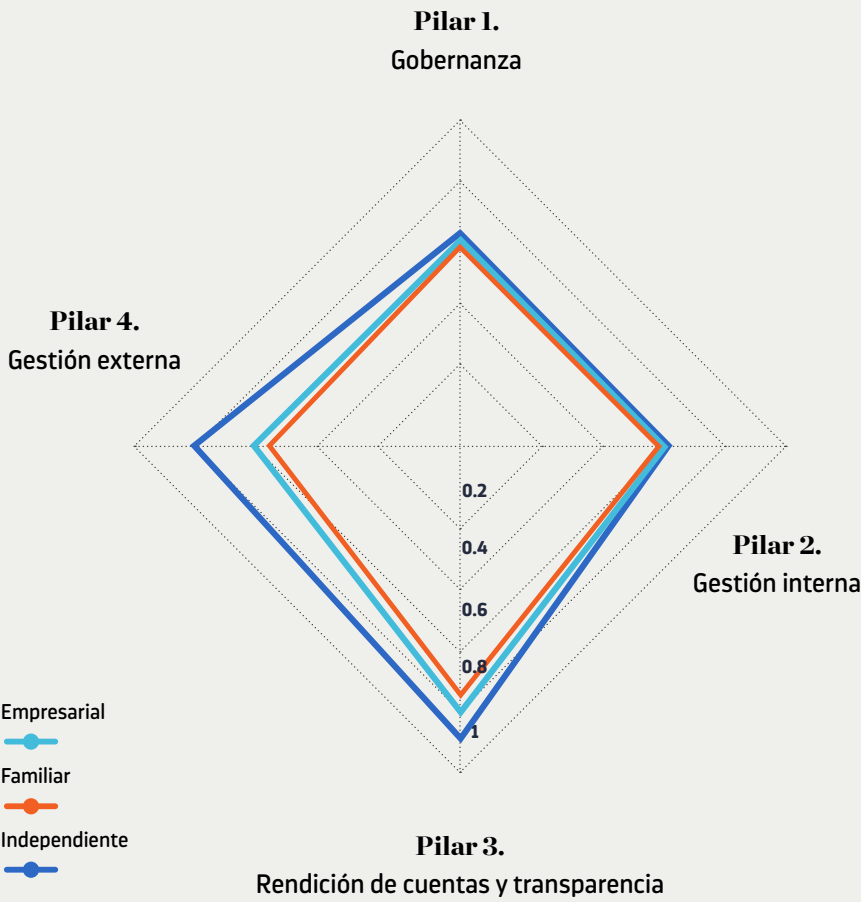
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

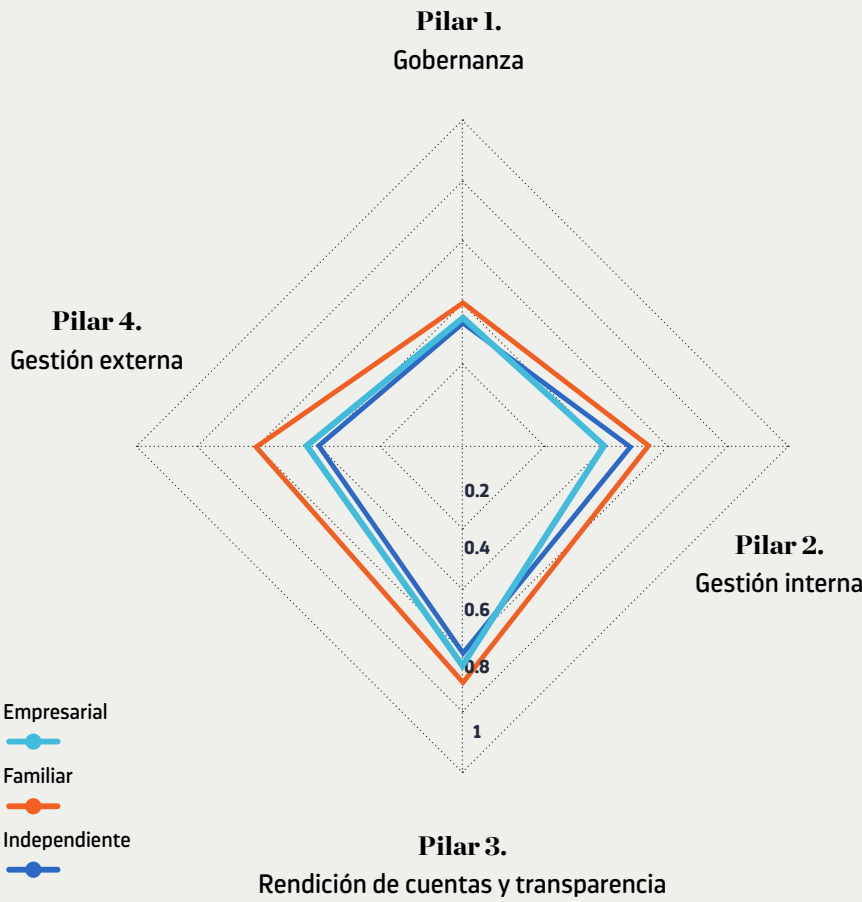
CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

FIGURA 70
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

Colombia



México



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

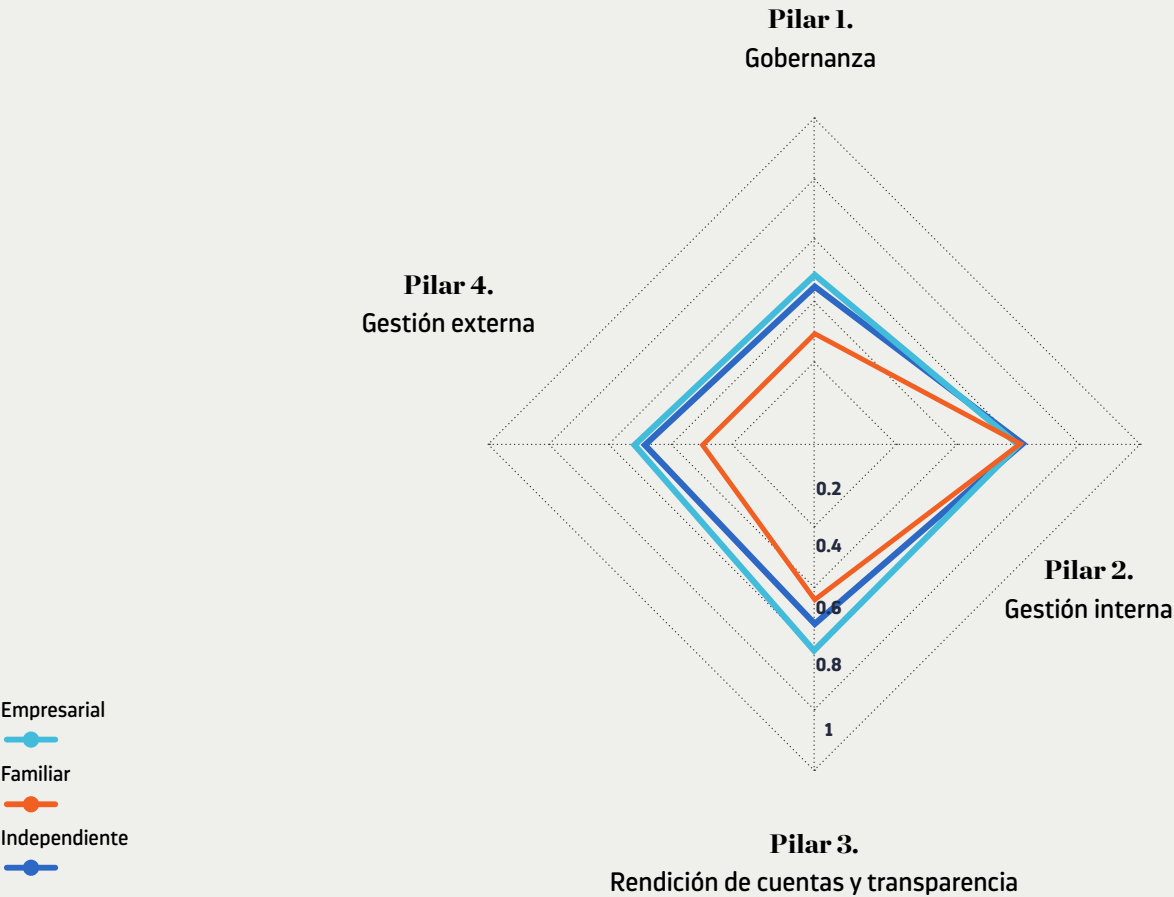
CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII APLICACIÓN**
 - Conclusiones
 - Referencias
 - Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 70
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

Perú



Conclusiones

« En esta sección presentamos las conclusiones sobre la capacidad organizacional de la filantropía en América Latina. A través de un análisis deductivo en el que revisamos la literatura y experiencias internacionales, generamos una estructura del índice que se aproxima a los indicadores de organización filantrópica ideal, según los datos disponibles ».

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El índice para medir la capacidad organizacional de la filantropía institucional constituye una primera aproximación hacia una evaluación al sector filantrópico regional, que expone sus fortalezas, debilidades y oportunidades para generar desarrollo social. Buscamos que el desarrollo y la implementación del índice permitan evaluar la capacidad organizacional de instituciones filantrópicas, además de promover la discusión sobre el desarrollo del ecosistema filantrópico en la región.

En esta sección presentamos las conclusiones sobre la capacidad organizacional de la filantropía en América Latina. A través de un análisis deductivo en el que revisamos la literatura y experiencias internacionales, generamos una estructura del índice que se aproxima a los indicadores de organización filantrópica ideal, según los datos disponibles. Resumimos los principales hallazgos de las entrevistas cualitativas a organizaciones filantrópicas, las cuales valoraron cada indicador dentro de los pilares del índice. Luego, presentamos las conclusiones de la aplicación del índice resaltando las diferencias entre países y tipos de organizaciones.

Sobre la base de las valoraciones cualitativas, realizamos un análisis preliminar de las encuestas en el cual comparamos los puntajes que las organizaciones dieron a cada indicador. También generamos hipótesis en cuanto a la valoración de cada pilar al promediar los puntajes de sus indicadores individuales.



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 71
PILOTO DEL ÍNDICE



PREFACIO

CAPÍTULO 1 Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2 Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3 Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

- ✦ La mayoría de las valoraciones altas se agruparon en el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia, seguido del pilar 4 – gestión externa. Por el contrario, la importancia relativa es menor para el pilar 2 – gestión interna y el pilar 1 – gobernanza.
- ✦ **Pilar 1 – gobernanza.** En promedio, las organizaciones valoran más la diversidad de opiniones y la actividad de los miembros del directorio, seguidos por períodos fijos en el cargo y la cantidad de reuniones al año. Las organizaciones valoran relativamente menos que no se compense financieramente a los directores o se los elija indefinidamente, prácticas poco comunes en la región.
- ✦ **Pilar 2 – gestión interna.** Las organizaciones encuestadas valoran más tener financiamiento sostenible y el uso de evaluaciones internas. Los indicadores de estrategia operativa y alcance en sectores y beneficiarios tienen una relevancia relativamente menor.
- ✦ **Pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia.** No observamos una diferencia relevante entre las valoraciones de los indicadores que componen este pilar: presencia en medios digitales y publicación de información. Resalta que ambos muestran valoraciones promedio altas.
- ✦ **Pilar 4 – gestión externa.** Los resultados de la encuesta cualitativa muestran una relevancia similar para todos los indicadores que componen este pilar, con una ligera tendencia hacia valorar menos la colaboración con el Gobierno. Esto se debe a: (i) poca capacidad de innovación en el Gobierno debido a esquemas asistencialistas, (ii) burocracia y procesos que toman más tiempo y recursos

que los requeridos por entidades donantes, y (iii) cambios de Gobierno que traen cambios en sus prioridades y poca continuidad de programas, lo cual obliga a las organizaciones filantrópicas a reposicionar sus propuestas.

RESULTADOS POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

- ✦ Los indicadores del pilar rendición de cuentas y transparencia son más relevantes entre las organizaciones en **todos los países**, seguidos por los pilares de gestión externa, modelo de gestión y gobernanza, en ese orden.
- ✦ Las organizaciones de **Chile y Colombia** valoran relativamente más la gobernanza, mientras que en **Argentina, México y el Perú** el puntaje promedio en este pilar es menor. Las organizaciones encuestadas en el **Perú** declaran una importancia relativa mucho mayor de rendición de cuentas y transparencia con respecto a los demás pilares.
- ✦ Para los **tres tipos de organizaciones** que entrevistamos, rendición de cuentas y transparencia y gestión externa pesan más que gestión interna y gobernanza, en el momento de explicar la efectividad de su trabajo.
- ✦ Las organizaciones **empresariales** elaboran y publican más documentos financieros y operativos, lo cual puede deberse a una cultura de rendición de cuentas y transparencia propia del sector empresarial. Sin embargo, esta tendencia no se mantiene en todos los países. En cuanto a gobernanza, las empresariales tienden a valorar más el peso del directorio en sus operaciones, posiblemente debido a que comparten en muchos casos el directorio con el de su empresa. De

esta manera, la estructura de gobierno corporativo y su peso se repiten en la organización filantrópica vinculada.

- ✦ Las organizaciones **familiares** tienden a valorar más la gestión externa que las independientes y tienen un nivel similar al de las empresariales, ya que principalmente acostumbran a colaborar más con otras organizaciones filantrópicas.
- ✦ Las organizaciones **independientes** otorgan una mayor importancia a la rendición de cuentas y transparencia. Estas organizaciones no están vinculadas al financiamiento y la reputación de una empresa o grupo empresarial, por lo que destinan mayores recursos a generar una imagen hacia la sociedad civil, sus beneficiarios y los posibles cofinanciadores de proyectos.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EN AMÉRICA LATINA

- ✦ Los resultados de la aplicación del índice muestran que los pilares 2 y 3 (gestión interna y rendición de cuentas y transparencia) reflejan puntajes mayores, mientras que el pilar 4 – gestión externa y el pilar 1 – gobernanza son los de menor puntuación. Sin embargo, la mayor diferencia se observa en el pilar 3.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

- ✦ **Pilar 1 – gobernanza.** Las organizaciones muestran un número adecuado de miembros dentro del directorio, así como una alta participación y presencia activa en las reuniones, y balance en la diversidad representada en sus miembros y en la modalidad de compensación. No obstante, los otros tres indicadores de gobernanza (política de duración en el cargo, políticas de reelección, y frecuencia de reuniones) muestran resultados promedio por debajo del resto y, en consecuencia, generan una alta variabilidad en el pilar.
- ✦ **Pilar 2 – gestión interna.** Resaltan los bajos niveles de los indicadores sostenibilidad de financiamiento y *endowment*. El uso del *endowment* como fuente de financiamiento es bajo, solo el 40% de las organizaciones a nivel regional cuentan con este mecanismo. En Argentina, Chile y el Perú, no pasa del 29% de las organizaciones encuestadas. Por otro lado, los indicadores de diversidad de mecanismos y evaluación y uso interno de información muestran mejores resultados.
- ✦ **Pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia.** Observamos una alta presencia en medios digitales. Solo el 41% de las organizaciones filantrópicas institucionales en América Latina publican estados financieros.
- ✦ **Pilar 4 – gestión externa.** Las organizaciones declaran tener políticas de evaluación definidas. Un 32% de las organizaciones declaran implementar evaluaciones de impacto. Resalta el hecho de que la rigurosidad de estas evaluaciones y el uso de la información proveniente de ellas para difusión externa tienen un nivel bajo.

FIGURA 72
ÍNDICE PROMEDIO POR PILAR

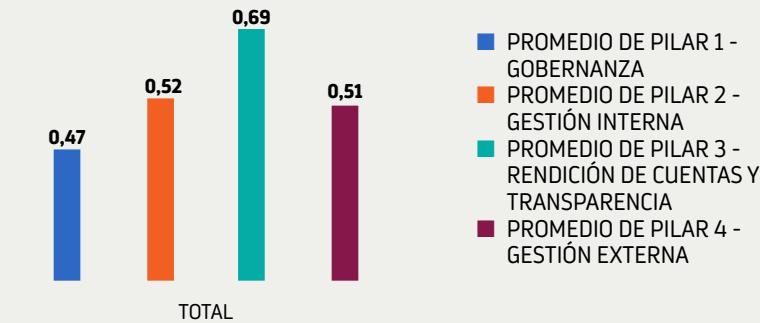
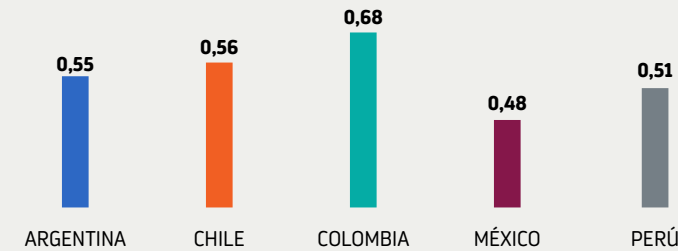


FIGURA 73
ÍNDICE PROMEDIO POR PAÍS



PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- CONCLUSIONES
- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

FIGURA 74
ÍNDICE PROMEDIO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

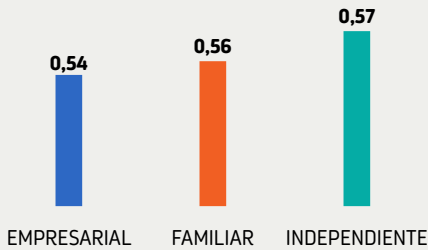
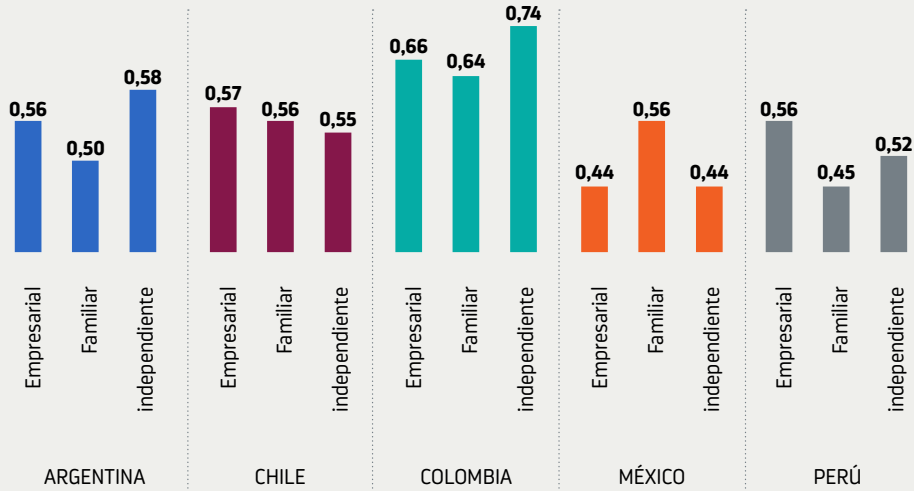


FIGURA 75
ÍNDICE PROMEDIO POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN



RESULTADOS POR PAÍS Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

- + Hay una tendencia hacia una mejor capacidad en el pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia. En **Colombia y México**, observamos una puntuación más alta del pilar 4 – gestión externa con respecto al de gobernanza y modelo de gestión, mientras que en el resto de los países los resultados de gestión externa están por debajo de los de gobernanza y gestión interna. **Colombia** demuestra un desempeño promedio superior al del resto de países. Por el contrario, los puntajes de **México y el Perú** son menores que los de los demás países.
- + Una comparación entre los resultados del índice según el tipo de organización muestra que ningún tipo de organización (empresarial, familiar o independiente) tiene un desempeño promedio superior en todos los pilares frente a las demás. Sin embargo, resalta una diferencia entre el puntaje promedio de las familiares. Si bien esta diferencia es de solo 0,02 sobre las empresariales y 0,03 sobre las independientes, en tres de los cuatro pilares las familiares tienen un menor desempeño frente a las demás.
- + Las **empresariales** tienen la ventaja en términos de rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa. Las **independientes** resaltan el buen desempeño en la estructura de su directorio. Las **familiares** tienen una gestión interna con mejores características, de acuerdo con lo evaluado en el índice. Las familiares demuestran resultados inferiores en términos de rendición de cuentas y transparencia y gestión externa. Las **empresariales** tienen una gestión interna relativamente menos consolidada frente a las demás.

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación

CONCLUSIONES

- Referencias
- Anexos

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

- ✦ Las independientes en **Colombia** muestran niveles más altos que las demás en tres de los cuatro pilares del índice (gobernanza, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa). Este escenario se repite en **México**, excepto porque en ese país las familiares tienen una ventaja relevante sobre los otros dos tipos en cuanto a gobernanza, gestión interna y gestión externa. La magnitud de los bajos resultados de las familiares del **Perú** influye de manera significativa en la tendencia regional. Por último, en el **Perú** observamos una tendencia hacia un mejor desempeño por parte de las empresariales en términos del pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia y el pilar 4 – gestión externa.
- ✦ En el caso de **Argentina y Chile**, no observamos un predominio por tipo de organización sobre los demás en dos o más pilares del índice. Sin embargo, resaltamos que las familiares en **Argentina** muestran resultados promedio inferiores, en términos del pilar 3 – rendición de cuentas y transparencia y el pilar 4 – gestión externa, frente a las empresariales e independientes, hecho que explica en gran medida la diferencia mostrada en el análisis agregado.



Referencias

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
- Conclusiones
- REFERENCIAS**
- Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Referencias

- Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. (s. f.). *Experimental methodology table*.
Obtenido de <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/Experimental%20Methodology%20Table.pdf>
- Agard, K. (2011). *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*. SAGE.
- Ahmed, S. (2012). *Effective non-profit management: Context, concepts, and competencies*. ASPA Series in Public Administration and Public Policy.
- Alternativas y Capacidades. (2019). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*. México: Alternativas y Capacidades, A. C.
- Andersson, F., Faulk, L., & Stewart, A. (2016). Toward more targeted capacity building: Diagnosing capacity needs across organizational life stages. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2860-2888.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Londres: Routledge.
- Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Viña del Mar: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Cefis), Universidad Adolfo Ibáñez.
- Banerjee, A., & Duflo, E. (2008). *The experimental approach to development economics*. Global: Adul Latif Jameel Poverty Action Lab.
- Barrett, J., & Holliday, B. (2018). The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1190-1201.
- Benjamin, L. M. (2012). Nonprofit organizations and outcome measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 431-447.
- Berger, G., & Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés.

- Berman, M., Major, D., & Franklin, J. (2017). *Framework for private foundations: A new model for impact*. Nueva York: Grancraft in partnership with Rockefeller Philanthropy.
- Bethmann, S., & Von Schnurbein, G. (2015). *Effective governance of corporate foundations*. Basilea: University of Basel.
- Bethmann, S., Aninat, M., & Meneses, C. (2019). *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile*. Universidad Adolfo Ibáñez, Fundación San Carlos de Maipo. Santiago de Chile: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales.
- Bird, M., & León, V. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Blagescu, M. et al. (2005). *Pathways to accountability. The GAP framework*. Londres: One World Trust.
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2017). The role of the board in shaping foundations' strategy: An empirical study. *Journal of Management & Governance*, 21, 375-397.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1996). Women on boards of nonprofits: What difference do they make? *Nonprofit Management and Leadership*, 6(3), 241-254.
- Breeze, B., & Scalfe, W. (2015). Encouraging generosity: The practice and organization of fund-raising across nations. En P. Wiepking & F. Handy (Eds.), *The Palgrave handbook of global philanthropy* (p. 535). Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Brown, W. (2002). Racial diversity and performance of nonprofit boards of directors. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(4), 43-57.
- Brown, W. (2014). *Strategic management in nonprofit organizations*. Texas: Jones & Barlett Publishers.
- Brown, W., & Guo, C. (2009). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-11.
- Burde, G., Rosenfeld, A., & Sheaffer, Z. (2017). Prediction of financial vulnerability to funding instability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 280-304.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

I Del diagnóstico a la
acción

II ¿Cómo fortalecer el
sector?

III Capacidad
organizacional
de la filantropía
institucional

IV Dashboard para
el fortalecimiento
organizacional de la
filantropía

V Validación

VI Conciliación

VII Aplicación

Conclusiones

REFERENCIAS

Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Callen, J., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), 101-125.

Carman, J. G. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350-377.

Carroll, D., & Stater, K. (2008). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.

Chang, C., & Tuckman, H. (1994). Revenue diversification among nonprofits. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 273-290.

Charities Aid Foundation. (2018). *CAF World Giving Index 2018. A global view of giving trends*. Londres.

Chelliah, J., Boersma, M., & Klettner, A. (2016). Governance challenges for not-for-profit organizations: Empirical evidence in support of a contingency approach. *Contemporary Management Research*, 12(1), 3-23.

Christensen, R., & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development*, 28(4), 265-279.

Ciconte, B. L., & Jacob, J. (2009). *Fundraising basics: A complete guide*. Sudbury: Jones & Bartlett.

Coatsworth, J. H. (2008). Movilizando tiempo y dinero: la filantropía y el déficit social en América Latina. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 7-11). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American.

Connolly, P., York, P., Munemitsu, S., Ruiz-Healy, C., Sherman, A., & Trebb, C. (2003). *Building the capacity of capacity builders*. Nueva York: TCC Group.

Cornforth, C., & Chambers, N. (2010). The role of corporate governance and boards in organisational performance. En K. Walsh, G. Harvey & P. Jas (Eds.), *Connecting knowledge and performance in public services* (pp. 99-127). Cambridge: Cambridge University Press.

Council of Foundations. (2017). *Study of endowments for private and community foundations*. Washington D. C.: Commonfund Institute.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Ebrahim, A. (2002). Information struggles: The role of information in the reproduction of NGO-funder relations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 85-113.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.

Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.

Enjolras, B. (2009). A governance-structure approach to voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 761-783.

Fine, A. H., & Thayer, C. E. (2003). Program evaluation practice in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3).

Fishman, R., & R. Hubbard, G. (2003). The role of nonprofit endowments. En E. Glaeser (Ed.), *The governance of notfor-profit organizations* (pp. 217-234). Chicago: University of Chicago Press.

Fundación Lealtad. (Marzo de 2019). *Principios de transparencia*. Obtenido de <https://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia/>

Gálvez, M. d., Caba, C., & López, M. (2016). NGO efficiency and transparency policy: The Colombian case. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 67-82.

Gazley, B., & Brudney, J. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.

Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D. C.: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial.

Golden-Biddle, K., & Linduff, H. A. (1994). Culture and human resources management: Selecting leadership in a nonprofit organization. *Nonprofit management and Leadership*, 4(3), 301-315.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

I Del diagnóstico a la
acción

II ¿Cómo fortalecer el
sector?

III Capacidad
organizacional
de la filantropía
institucional

IV Dashboard para
el fortalecimiento
organizacional de la
filantropía

V Validación

VI Conciliación

VII Aplicación
Conclusiones

REFERENCIAS

Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Green, J., & Griesinger, D. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402.

Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2014). Measuring impact isn't for everyone. *Stanford Social Innovation Review*.

GuideStar Nonprofit . (2017). *A guide to good practices in foundations operations*. Guidestar Publications.

Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361.

Harlan, S., & Saidel, J. (1994). Board members' influence on the government-nonprofit relationship. *Nonprofit Management and Leadership*, 5(2), 173-196.

Harris, E. E. (2014). The impact of board diversity and expertise on nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 113-129.

Henderson, M. T. (2007). Corporate philanthropy and the market for altruism. *Columbia Law Review*, 109(571), 571-627.

Herman, R. D. (2005). Board members of nonprofit organizations as volunteers. En L. J. Brudney, *Emerging areas of volunteering* (pp. 79-93). Athens, GA: University of Georgia.

Hernan, R., & Renz, D. (1999). Board practices of specially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, 67(3), 146-160.

Hopkins, E. (2005). *Collaborative philanthropies: What groups of foundations can do that individual funders cannot*. Washington D. C.: Lexington Books.

Horvath, A., & Powell, W. W. (2016). Contributory or disruptive: Do new forms of philanthropy erode democracy? En R. Reich & C. Cordelli (Eds.), *Philanthropy in democratic societies* (pp. 87-122). Chicago: The University of Chicago Press.

Hudson Institute. (2016). *The Index of Global Philanthropy and Remittances 2016*. Washington D. C.

Jang, H. S., Valero, J., Kim, J., & Cramb, K. (2015). Understanding nonprofit collaborations: A case study of communities in school of North Texas and its partner organizations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(2), 100-117.

Kiel, G., & Nicholson, G. (2006). Multiple directorships and corporate performance in Australian listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 14(2006), 530-564.

Koenig, R., & Weisman, C. (2018). Making boards better. *The Chronicle of Philanthropy*, 3-50.

Le Roux, K. (2009). Paternalistic or participatory governance? Examining opportunities for client participation in nonprofit social service organizations. *Public Administration Review*, 69(3), 504-517.

Lee, T., Chen, J., & Zang, R. (2001). Utilizing the Internet as a competitive tool for non-profit organizations. *The Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 26-31.

León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Liao, K.-H., & Huang, I.-S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.

Lilly Family School of Philanthropy. (2018). *The Global Philanthropy Environment Index 2018*. Indianapolis: Indiana University.

Malatesta, D., & Smith, C. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14-25.

Martínez, E., & Galvis, D. (2011). *Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

Martínez, R. (1998). *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al compromiso estratégico*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Mayer, W., Wang, H., Egginton, J., & Flint, H. (2014). The impact of revenue diversification on expected revenue and volatility for nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 374-392.

McNeal, B. G. (2016). Revisiting the financial vulnerability of nonprofit business leagues post-2007 recession. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(1), 1-14.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

I Del diagnóstico a la
acción

II ¿Cómo fortalecer el
sector?

III Capacidad
organizacional
de la filantropía
institucional

IV Dashboard para
el fortalecimiento
organizacional de la
filantropía

V Validación

VI Conciliación

VII Aplicación
Conclusiones

REFERENCIAS

Anexos

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Merrit, D. M. (Mayo de 2015). Nonprofit leadership: A study of governance changes over time. *Nonprofit leadership: A study of governance changes over time*. (S. o. Studies, Ed.). UMI.

Minzner, A., Klerman, J., Markovitz, C., & Fink, B. (2014). The impact of capacity-building programs on nonprofits: A random assignment evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 547-569.

Nober, J. (2010). Check this: A compliance checklist for private foundations. Council on Foundations.

O'Regan, K., & Oster, S. (2001). *Does government funding alter nonprofit governance: Evidence from New York City nonprofit contractors*. Working Paper Series PM(3).

O'Neil, M., & Hatch, J. (26 de julio de 2017). Many big nonprofits rapidly stockpiling endowment cash, chronicle data shows. *The Chronicle of Philanthropy*, 29(10).

O'Regan, K., & Oster, S. (2005). Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics & Organization*, 21(1), 20-52.

Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States: Findings on performance and accountability from the First National Representative Study*. Washington D. C.: The Urban Institute.

Pevnik, R. (2016). Philanthropy and democratic ideals. En R. Reich & C. Cordelli (Eds.), *Philanthropy in democratic societies* (pp. 226-243). Chicago: The University of Chicago Press.

Rehli, F., & Jager, P. (2011). The governance of international nongovernmental organizations: How funding and volunteer involvement affect board nomination modes and stakeholder representation in international nongovernmental organizations. *Voluntas*, 22, 587-612.

Renz, D. O. (2010). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robinson, M., & White, G. (1997). *The role of civic organizations in the provision of social services*. Helsinki: World Institute for Development Economics Research.

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017). *Collaborative giving*. Nueva York.

Salamanca, F. (2002). *Nuevas formas de coprovisión entre Estado y sociedad civil*. Santiago de Chile.

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008). Introducción. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 17-22). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Saxton, G., & Guo, C. (2011). *Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Siliciano, J. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15, 1313-1320.

Smith, S. R., & Lipsky, M. (1995). *Nonprofits for hire*. Cambridge: Harvard University Press.

The Economist Intelligence Unit. (2017). *2017 BNP Paribas Individual Philanthropy Index*. París: BNP Paribas Wealth Management.

The Kelliher Corbett Group. (2010). *Best practices for private foundations: What they must do, must not do and may do*. Massachusetts: Morgan Stanley Smith Barney.

Usaid. (2016). *Organizational capacity assessment*. Washington D. C.

Vaughan, S., Arsneault, S., & Arsneault, M. (2013). *Managing nonprofit organizations in a policy world*. CQ Press.

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE).

Weisman, C. (2001). How long should board members serve? *Nonprofit World*, 19(5).

Wiepking, P., & Handy, F. (2015). The practice of philanthropy: The facilitating factors from a cross-national perspective. En P. Wiepking & F. Handy (Eds.), *The Palgrave handbook of global philanthropy* (p. 612). Nueva York: Palgrave MacMillan.

Wings. (2015). *Caja de herramientas: transparencia y rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada*. Sao Paulo.

Witesman, E., & Fernández, S. (2013). Government contracts with private organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 689-715.

Young, D. (2011). The prospective role of economic stakeholders in the governance of nonprofit organizations. *Voluntas*, 22, 556-586.

Anexos

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

- I** Del diagnóstico a la acción
- II** ¿Cómo fortalecer el sector?
- III** Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV** *Dashboard* para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V** Validación
- VI** Conciliación
- VII** Aplicación
 - Conclusiones
 - Referencias
- ANEXOS**

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

Anexo
I

GUÍA DE ENTREVISTA
DE LA CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL
DE LA FILANTROPÍA
INSTITUCIONAL

EL CONCEPTO DE FILANTROPÍA

1. Cuando escuchas la palabra «filantropía» o piensas en «actividades filantrópicas», ¿en qué piensas? ¿Con qué entidades asocias la palabra?
2. ¿Cuál es el valor de la actividad filantrópica a través de fundaciones, asociaciones sin fines de lucro u organizaciones parecidas? ¿Qué rol cumplen las entidades filantrópicas que no cumplen otros actores?

TIPOS DE DESARROLLO, FACTORES, Y RESULTADOS

3. Cuando digo la frase «capacidad organizacional o calidad institucional» con referencia a las entidades filantrópicas, ¿en qué piensas? ¿Cuáles son los atributos de una organización que te vienen a la mente?
4. Indagar libremente sobre los conceptos. Es posible que toque los temas o conceptos por venir: gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa.
5. ¿Cómo aseguras que tu organización sea transparente?
6. Vinculado a la idea de transparencia está el concepto de «*accountability*» o «rendición de cuentas». ¿Qué significa «*accountability*» para ti?
7. Hablemos de la gobernanza. Para ti, ¿cuáles son las actividades de gobernanza que reflejan una mejor capacidad organizacional?

8. Pasamos a gestión interna, empezando con la gestión financiera de una entidad filantrópica. ¿Cómo gestionas tus finanzas –tanto ingresos como gastos e inversión– para reflejar la capacidad organizacional?
9. Las entidades filantrópicas tienen diferentes alcances con respecto a su alcance geográfico y la diversidad de áreas donde trabajan. ¿Cuán importante es el alcance de la entidad para ser considerado como una entidad de calidad? ¿Por qué?
10. La colaboración puede ser un componente crítico para una entidad filantrópica. ¿Cuán relevante es la colaboración en el desarrollo de las estrategias de tu organización?
11. ¿Qué tipo de impacto debe tener una entidad de mayor «capacidad» organizacional?
12. ¿Hay algo que no hemos mencionado que crees que sea importante para entender cómo se ve la capacidad organizacional de una entidad filantrópica en tu país? Anotarlo abajo en la impresión con la lista de pilares y sus componentes.
13. Mostrar la lista de pilares y sus componentes (ver abajo). Para terminar, quisiera que me ayudes a crear un *ranking* de cuán importantes son las siguientes variables para medir la capacidad organizacional de una entidad filantrópica institucional. Por favor, asignar para cada componente su importancia, de 1 (no importante) a 5 (muy importante).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

- I Del diagnóstico a la acción
- II ¿Cómo fortalecer el sector?
- III Capacidad organizacional de la filantropía institucional
- IV Dashboard para el fortalecimiento organizacional de la filantropía
- V Validación
- VI Conciliación
- VII Aplicación
- Conclusiones
- Referencias
- ANEXOS

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina

Anexo II

PESOS DE LOS PILARES E INDICADORES



25%
GOBERNANZA

- ✦ 15% Políticas de continuidad del cargo
- ✦ 15% Frecuencia de reuniones
- ✦ 8% Políticas de compensación económica
- ✦ 10% Políticas de selección y reelección
- ✦ 15% Número de miembros
- ✦ 19% Participación
- ✦ 18% Diversidad de opiniones

25%
GESTIÓN INTERNA

- ✦ 23% Financiamiento
- ✦ 19% Endowment
- ✦ 18% Alcance
- ✦ 23% Evaluaciones y uso interno de información
- ✦ 18% Diversidad de mecanismos de intervención

25%
RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

- ✦ 51% Presencia en medios digitales
- ✦ 49% Publicación de información

25%
GESTIÓN EXTERNA

- ✦ 21% Colaboración entre pares
- ✦ 18% Colaboración con el Gobierno
- ✦ 20% Políticas definidas de evaluación
- ✦ 21% Uso de evaluaciones
- ✦ 20% Uso externo de información

Capítulo 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

EL CONOCIMIENTO
SOBRE EL SECTOR
ES FUNDAMENTAL

p. 230

ORIENTACIÓN
A BUSCAR LA
EXCELENCIA

p. 233

LA FILANTROPÍA
REQUIERE DE
LEGITIMIDAD

p. 234

REFERENCIAS
p. 236

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

**EL CONOCIMIENTO
SOBRE EL SECTOR ES
FUNDAMENTAL**

Orientación a buscar la
excelencia

La filantropía requiere
de legitimidad

Referencias

**AGENDA DE ACCIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA**

**MAGDALENA ANINAT
VICENTE M. LEÓN**

La filantropía institucional ha adquirido un creciente dinamismo a nivel global. América Latina es parte de este fenómeno, con un sector filantrópico que es cada vez más relevante y que, tras décadas de recibir impulso de entidades internacionales, va adquiriendo mayor presencia gracias a filántropos locales.

Así lo demuestra esta publicación, un proyecto elaborado por investigadores latinoamericanos con una mirada integral generada por un análisis comparado de 350 entidades filantrópicas en Argentina, Chile, Colombia, México y el Perú con una fuente de recursos permanente y una administración propia que les permite proyectar su labor con visión a mediano y largo plazo.

Esta agenda de acción busca reforzar el planteamiento del proyecto editorial: fortalecer la filantropía institucional es fundamental para América Latina. No existe otro actor en la sociedad dispuesto a proveer «capital paciente», capaz de resistir los embates del riesgo y la incertidumbre de la innovación, que pueda trabajar con estrategias de mediano y largo plazo, y con la capacidad de convocar transversalmente para lograr colaboración entre actores públicos y privados.

¿Cómo fortalecemos la filantropía institucional en la región? Muchos factores determinan que un ecosistema propicie el desarrollo filantrópico, pero ¿es posible identificar los factores que aceleran el desarrollo del sector?

Sobre la base de lo que esta publicación recoge, identificamos tres factores cruciales:

- ✦ El conocimiento sobre el sector es fundamental.
- ✦ Las organizaciones deben orientarse a buscar la excelencia.
- ✦ La filantropía requiere de legitimidad para su desarrollo.

EL CONOCIMIENTO SOBRE EL SECTOR ES FUNDAMENTAL

Las entidades que generan valor social y tienen un impacto duradero tienen un propósito y valores que permanecen fijos, mientras que sus estrategias y prácticas se adaptan a un mundo cambiante (Collins & Porras, 1996). Pero generar valor social y tener un impacto duradero requieren un compromiso con la excelencia, lo que implica vivir en un proceso de mejora continua y ser parte de un ecosistema que provea el soporte –herramientas, conocimiento, redes– para que ocurra.

El desarrollo de la filantropía es una tarea que no solo concierne a individuos o instituciones motivados a realizar una contribución filantrópica. Al igual que otros sectores, requiere de un entorno que facilite su desarrollo y de elementos que impulsen esa motivación hacia un estado de madurez que permita maximizar su potencial, lo que la literatura denomina «infraestructura de la filantropía» o «ecosistema de soporte o habilitante de la filantropía» (Bellegly, 2018). Según estudios de la red global de filantropía Worldwide Initiative for Grantmakers (Wings), al comparar el

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

EL CONOCIMIENTO SOBRE EL SECTOR ES FUNDAMENTAL

Orientación a buscar la
excelencia

La filantropía requiere
de legitimidad

Referencias

estado de la infraestructura filantrópica de América Latina con la del mundo, se ve que en la región existe debilidad y espacio para crecer en la construcción de capacidad (desarrollo de recursos), credibilidad (reconocimiento e influencia) y conexiones (relaciones) que proveen de infraestructura filantrópica a las instituciones para fortalecer su desarrollo (Páez-Acosta, 2018).

En el ámbito de las capacidades, diversos estudios mapean los centros de estudio y la oferta formativa de la academia para el sector filantrópico alrededor del mundo. Un estudio con enfoque global de 2007 (Mirabella *et al.*, 2007) determinó que en los Estados Unidos existían por lo menos 255 universidades que ofrecían certificaciones avanzadas relacionadas con estudios de filantropía y *non-profit management education* (NME). Un estudio de 2015 (Malcom *et al.*, 2015) mapea las instituciones educativas sobre filantropía en Oceanía y revela que existen 10 universidades que ofrecen maestrías, certificados para egresados y pregrados en la región desde 1992. Por otro lado, un estudio realizado por Zhang y Guo (2015) sobre China muestra ocho instituciones entre universidades y centros de investigación especializados que ofrecen programas centrados en NME. Keidan, Jung y Pharoah (2014) revelan que en Europa existen 3 programas formales y 14 certificaciones de entrenamiento profesional, principalmente en Inglaterra y Suiza.

En una búsqueda en las universidades latinoamericanas, la oferta educativa tanto a nivel de pregrado como de posgrado no contempla la formación en filantropía e inversión social más allá de programas centrados en inversión social

desde el sector público o iniciativas en formato ejecutivo o esporádicas de formación para la inversión social privada.

La oferta formativa está estrechamente ligada con la capacidad de investigación del sector desde la perspectiva local y regional, de allí la relevancia de ampliar y profundizar la generación de conocimiento del sector a nivel regional. Un estudio del Hauser Institute de la Universidad de Harvard (Hauser Institute – Harvard University & UBS, 2015) identificó que la escasa información disponible del sector es un desafío importante para la comprensión y promoción de la filantropía en los países latinoamericanos.

El primer centro para estudios dedicados a la filantropía fue creado en 1972 en la Universidad de Indiana con un *endowment* de la Lilly Family Foundation, lo que dio pie a una escuela de filantropía con programas de formación que incluyen el grado de doctorado. La misma investigación que revisó la oferta formativa señaló que América Latina y Canadá parecen ser las regiones con menor desarrollo de estudios sobre filantropía y NME, dado que en el momento de la investigación existían solamente 29 programas, la mayoría en Canadá (82%) y el resto en Argentina, Jamaica, México y Puerto Rico (Mirabella *et al.*, 2007).

Si bien es cierto que desde entonces se han desarrollado varios centros de estudios en la región enfocados en filantropía y en inversión e innovación social –por ejemplo, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Cefis) de la Universidad Adolfo Ibáñez en Chile (fundado en 2015), el Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad

Civil (Ciesc) en México y el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés en Argentina–, no existe presencia en cada país, ni un enfoque regional.

Existen redes panamericanas y globales como la ISTR (International Society for Third-Sector Research), RedEAmérica y Wings, las cuales, a través de eventos, capacitaciones y seminarios en la región, fomentan la transferencia de conocimiento y la investigación entre los actores en el ecosistema latinoamericano. De manera similar, foros como el Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil, que ocurre cada dos años, reúnen a académicos, filántropos y *practitioners* de la región para discutir tendencias y problemáticas del sector.

Existen mecanismos para facilitar el intercambio de información entre países dentro del sector filantrópico latinoamericano, pero:

¿Cuán frecuentemente colaboran los actores de los ecosistemas locales con los regionales? ¿Los ecosistemas y las entidades articuladoras locales diseminan sus logros, publicaciones y mejores prácticas a nivel regional y global?

¿Cómo agilizamos el aprendizaje de un filántropo latinoamericano sobre las mejores prácticas en otros países?

¿Qué pueden hacer instituciones académicas, filántropos y *practitioners* para facilitar la creación de más centros de estudio sobre filantropía, dotar

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El conocimiento sobre el
sector es fundamental

ORIENTACIÓN A BUSCAR
LA EXCELENCIA

La filantropía requiere
de legitimidad

Referencias

cátedras enfocadas en el sector, formar líderes en el sector y construir puentes entre expertos globales y expertos locales?

Un estudio actualizado, en línea con el realizado por Mirabella *et al.* en 2007, pero enfocado en América Latina, facilitaría un análisis del estado actual de los centros de estudio sobre el sector. Una investigación enfocada en el mapeo de los centros de estudio y las redes sobre filantropía en América Latina apuntaría a áreas que necesitan mayor desarrollo dentro del ecosistema filantrópico. Adicionalmente, proveería herramientas para justificar el uso de recursos filantrópicos y académicos para el desarrollo de estudios sobre filantropía en la región.

En el mundo empresarial existe conciencia de la relevancia de la capacitación continua de los colaboradores y los beneficios que esto genera. Los actores en el ecosistema filantrópico se beneficiarían de un enfoque similar. Tendría sentido que las organizaciones articuladoras, las instituciones académicas, los líderes filantrópicos y las fundaciones líderes de cada país incluyan como parte de su misión el intercambio de prácticas y programas ejemplares con pares en otros países de la región y globalmente. Empresas multilatinas y bancos multilaterales y de desarrollo deben cumplir un papel fomentando la polinización cruzada entre fundaciones en la región y ecosistemas más desarrollados con investigación, espacios de formación y redes de intercambio para el aprendizaje y la escalabilidad del impacto social.

En este sentido, esta publicación genera una importante contribución para articular una red de investigadores que combinen la investigación académica con la práctica del fortalecimiento del sector. Recopilar datos, explorar matices dentro del ecosistema, comparar buenas prácticas, interpretar y diseminar resultados, es más eficiente y tiene más credibilidad si ocurre en un entorno académico y está basado en datos recopilados e interpretados con rigor y adecuados al contexto latinoamericano. Más aún cuando la literatura existente del sector tiene una base fuertemente anglosajona y europea, lo que genera una oportunidad para integrar conocimiento, pero plantea el desafío de su pertinencia para la región.

Para fomentar el desarrollo de la filantropía se requiere de una red de investigadores en América Latina enfocada en la construcción de puentes entre los centros de estudio e investigadores y catedráticos regionales, para generar vínculos con los espacios de conocimiento y formación de otras regiones. Esta red facilitaría el proceso de alcanzar más rápidamente a los ecosistemas globales con mayor trayectoria.

El desarrollo del sector también debe generarse internamente a través de la inclusión de personas capacitadas para afrontar un ecosistema en constante cambio. Como explicamos en el capítulo 2, la gestión del recurso humano en la filantropía institucional es esencial para maximizar el impacto de instituciones mediante la

alta calidad profesional. Gran parte del capital humano en la filantropía en América Latina proviene de diversas formas de trabajo o colaboración, y el voluntariado es la forma más común en este sector. El directorio debe tener la capacidad de manejar la motivación detrás del voluntariado y de su organización, ya sea puramente altruista, religiosa o técnica, para asignar sus recursos humanos de acuerdo con la misión de la organización (Anheier, 2005). Para los voluntarios, entender la cultura organizacional y usarla como guía en la toma de decisiones es beneficioso, ya que permite que todos los miembros entiendan mejor las estrategias del directorio (Golden-Biddle & Linduff, 1994).

Las estrategias de recursos humanos deben seguir los valores de la organización para asegurar un impacto positivo en todos los *stakeholders*: reputación externa, *fundraising* y reclutamiento de miembros (Jeavons, 1992).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El conocimiento
sobre el sector es
fundamental

**ORIENTACIÓN A
BUSCAR
LA EXCELENCIA**

La filantropía requiere
de legitimidad

Referencias

ORIENTACIÓN A BUSCAR LA EXCELENCIA

La filantropía no cuenta con fuerzas endógenas que la movilicen a la exigencia y hacia los altos estándares, y, por lo mismo, la excelencia es generalmente autoimpuesta (Tierney & Fleishman, 2011). Por eso, el sector filantrópico está muchas veces poblado de iniciativas bienintencionadas, pero con poco impacto.

La fortaleza de la filantropía radica en su alta capacidad de responder a desafíos y en su efectividad para aportar respuestas pertinentes y novedosas dada su cercanía a los beneficiarios. Las mayores debilidades del sector filantrópico son principalmente intrínsecas, relacionadas con la tolerancia a prácticas de amateurismo, individualismo y paternalismo, que lo distancian de la eficiencia que define las motivaciones del ámbito privado y de la equidad que exigimos a las políticas públicas.

Soy filántropo / lidero una entidad filantrópica: ¿cómo hago donaciones estratégicas?

¿Qué puede hacer un filántropo o una organización filantrópica para maximizar el valor social de su donación?

Una de las tareas pendientes del ecosistema latinoamericano es proveer herramientas, espacios de aprendizaje y orientación a quienes lideran iniciativas filantrópicas que buscan ser eficientes.

Este libro muestra una realidad para abordar este punto: la filantropía institucional en América Latina es creciente y diversa. Su desarrollo no es uniforme entre países, pero existen tendencias comunes y a la vez singularidades de un país respecto a otro, como lo describe el capítulo 1.

El capítulo 2 aporta un instrumento que permite medir la fortaleza institucional de las organizaciones filantrópicas. Es decir, aquellos pilares sobre los cuales se sostiene una entidad filantrópica para cumplir la misión para la cual fue fundada, revisando los elementos de gestión que generan valor social. Basado en la revisión de la literatura sobre el sector y de la práctica de casos ejemplares de la región, el capítulo 2 identifica los elementos que definen una «organización filantrópica ideal». De esta manera, el instrumento provee a filántropos y *grantmakers* el marco para formular preguntas clave a las organizaciones filantrópicas, lo que les permitirá canalizar sus recursos estratégicamente.

Este instrumento entrega a las organizaciones una regla de medida basada en una visión propia de la región, para medir su fortaleza institucional, y provee herramientas para facilitar un proceso de autocritica que lleve a la mejora no solo de la organización, sino también del sector filantrópico en su país y la región.

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El conocimiento
sobre el sector es
fundamental

Orientación a buscar
la excelencia

LA FILANTROPÍA
REQUIERE DE
LEGITIMIDAD

Referencias

LA FILANTROPÍA REQUIERE DE LEGITIMIDAD

Las entidades filantrópicas son canalizadoras de recursos privados para fines sociales, aunque no han sido democráticamente elegidas para intervenir en el ámbito público. Más bien responden a la visión y los valores de actores privados (individuos, familias, empresas) que tienen una iniciativa particular con la que buscan aportar al desarrollo del bien común de la sociedad (Frumkin, 2006). Reconocer este hecho evidencia la relevancia de trabajar desde el más alto nivel de la organización: la construcción de su legitimidad. Solo cuando una organización es percibida por la sociedad como legítima puede aportar al cambio social de manera significativa. Las organizaciones filantrópicas no tienen el poder para generar influencia como el Estado, y la gran mayoría no tienen recursos suficientes para incentivar de manera autónoma el cambio social que desean lograr, por lo que dependen en gran medida de su credibilidad para convencer a otros actores de que los apoyen (Brown, 2008).

El mencionado estudio de la Universidad de Harvard sobre filantropía latinoamericana resalta la necesidad de demostrar el impacto filantrópico como «piedra fundamental» tanto para modificar la percepción sobre los

papeles de la filantropía, como para incrementar su práctica. El estudio señala que el impacto demostrable puede ayudar a convencer a los Gobiernos y al público del valor de la filantropía y la inversión social, y a la vez llevar a cambios positivos en términos de normativa e implementación (Hauser Institute – Harvard University & UBS, 2015).

La legitimidad se construye demostrando el valor social generado por el sector a través de transparencia y visibilidad de la labor filantrópica, que evidencie no solo los logros de las fundaciones, sino también los aprendizajes adquiridos para potenciar su impacto social. A pesar de su importancia para el desarrollo de la filantropía institucional, estas prácticas están culturalmente menos incorporadas en la región en comparación con la cultura anglosajona.

En la región existen iniciativas articuladoras que agrupan organizaciones filantrópicas en sus países: el GDFE (Grupo de Fundaciones y Empresas) en Argentina; el GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) en Brasil; la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares) en Colombia; el Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía, la más antigua de la región fundada en 1988) y la Red para el Fortalecimiento de las Sociedad Civil Organizada (creada en

2019) que impulsa Alternativas y Capacidades, en México; la APFA (Alianza Peruana de Fundaciones y Asociaciones, creada recién en 2019) en el Perú; y la reciente red de *venture philanthropy* de la región (impulsada por el International Venture Philanthropy Center), entre otras. Estas comparten el objetivo de fomentar el desarrollo del ecosistema filantrópico agrupando organizaciones filantrópicas para facilitar el intercambio de mejores prácticas, promover colaboración y generar ante la sociedad conocimiento de su labor que permita la adopción de políticas públicas que beneficien al sector y den legitimidad a su labor.

El valor añadido de estas entidades articuladoras es fundamental para una agenda de fortalecimiento del sector, y las entidades filantrópicas deben fomentar su desarrollo con su participación activa en ellas y el apoyo a su sostenibilidad y crecimiento.

Otro aspecto relevante relacionado con la legitimidad de la filantropía institucional en América Latina tiene relación con el hecho de que las fundaciones empresariales son la mayoría y las más jóvenes de la región. Estudios hechos en Colombia y México sobre fundaciones empresariales,

28. La RSE se define como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (i) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; (ii) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; (iii) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y (iv) esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. La RSE incluye productos, servicios y procesos. «Relaciones» se refiere a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia (ISO 26000, 2010).

PREFACIO

CAPÍTULO 1
Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2
Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3
Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El conocimiento
sobre el sector es
fundamental

Orientación a buscar
la excelencia

LA FILANTROPÍA
REQUIERE DE
LEGITIMIDAD

Referencias

analizan modelos de la relación fundación-empresa y revelan que existen varios modelos operativos que enmarcan la relación entre la fundación empresarial, la responsabilidad social empresarial (RSE)²⁸ y la empresa.

La legitimidad de las organizaciones filantrópicas también se respalda con la evidencia de sus resultados en favor de la sociedad. El abanico de opciones para evaluar el desempeño organizacional debe responder a las necesidades internas y externas de sus *stakeholders*. La innovación y adaptación a diferentes contextos es clave para que una organización filantrópica sobreviva frente a la presión de la sociedad civil, el marco regulatorio cambiante y la inestabilidad en la recepción de flujos de cooperación internacional (Gugerty & Karlan, 2014).

Las evaluaciones deben consolidarse en recomendaciones para diseñar los programas de la organización, y se recomienda que sean de origen externo, a través de un evaluador o agencia de prestigio (Fine & Thayer, 2003). Además, las organizaciones deben redefinir los propósitos de las evaluaciones de manera que vayan más allá del *accountability* para obtener fondos. Cuando se abordan desde otra perspectiva, pueden permitirles mejorar la gestión interna y fortalecer las relaciones con todos los *stakeholders* (Carman, 2011).

Una de las restricciones que impiden la colaboración entre organizaciones filantrópicas y el Gobierno es la falta de confianza. La organización no es vista como un aliado fuerte por el Estado y no se le brindan oportunidades

contractuales ni oportunidades de fondeo transparentes (Makhmuta & Aitzhan, 2011). Una potencial colaboración entre la organización filantrópica y el Estado puede significar la pérdida de autonomía institucional y restricciones (Brinkerhoff, 2002).

Generar legislaciones favorables para las organizaciones, como la libertad para recibir fondos y pronunciarse, permite crear alianzas Gobierno-filantropía, ya que fortalece la posición de la organización en la relación. Además, es importante establecer los términos del contrato entre Gobierno y filantropía de manera clara, en especial las responsabilidades, los objetivos y el monitoreo (Clark, 1991).

¿Cuál es la relación adecuada entre empresa, RSE y fundación empresarial?

¿Cómo se resguarda la legitimidad del sector filantrópico desde las fundaciones empresariales?

Si bien existe una relación entre la política de relacionamiento empresarial con su entorno, debe existir también una debida distancia con la labor de la fundación empresarial, cuyo propósito debe priorizar siempre la misión social que justifica su existencia. Se ha estudiado que los aportes sociales de empresas que se enfocan en ámbitos sociales relacionados con el contexto competitivo relacionados al negocio, generan a la larga mayor valor para la sociedad y la empresa (Aninat & Fuenzalida, 2018). Pero es importante resguardar esta distancia y la no utilización de las fundaciones empresariales para la generación de rendimientos no comerciales, considerando que en

varios países de la región las fundaciones tienen marcos tributarios favorables en consideración a la contribución al bien público que realizan.

Los casos ejemplares que recoge esta publicación evidencian que es posible generar un alineamiento entre la entidad filantrópica y su fuente de recursos, pero que se requiere una delimitación de los objetivos que distinga claramente que lo que mueve a la labor a las fundaciones empresariales debe ser su aporte a la sociedad.

Es necesario un análisis más profundo sobre la coexistencia entre empresa, políticas de RSE y fundaciones empresariales en la región, dado el peso que tienen las fundaciones empresariales en la filantropía institucional en América Latina y las dinámicas de cambio de la opinión pública y de los consumidores respecto de las expectativas de comportamientos éticos del sector empresarial.

Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina convoca a los actores del ecosistema –filántropos, beneficiarios, líderes de fundaciones, académicos, y articuladores de redes – a reflexionar desde la perspectiva regional sobre el desarrollo de la filantropía para enfrentar los desafíos sociales y medioambientales cada vez más complejos que existen. Esta publicación evidencia que es un sector creciente y en desarrollo, con factores institucionales por revisar y mejorar, y con un potencial de crecimiento para cumplir un papel fundamental en el desarrollo de la región.

Referencias

PREFACIO

CAPÍTULO 1

Filantropía institucional
en América Latina.
¡Así vamos!

CAPÍTULO 2

Índice de capacidad
organizacional de la
filantropía institucional
en América Latina

CAPÍTULO 3

Agenda de acción para
el fortalecimiento de la
filantropía institucional
en América Latina

El conocimiento
sobre el sector es
fundamental

Orientación a buscar
la excelencia

La filantropía requiere
de legitimidad

REFERENCIAS

Referencias

- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Londres: Routledge.
- Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2018). Relevancia del análisis del contexto competitivo en los aportes sociales de las empresas. *Estudios Públicos*, 151, 29-57.
- Bellegly, B. (2018). *Unlocking philanthropy's potential*. Wings.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Special Issue: Government-Nonprofit Relations in Comparative Perspective*, 22(1), 19-30.
- Brown, L. (2008). La construcción de la legitimidad y la rendición de cuentas en la sociedad civil. En C. Sanborn, & F. Portocarrero, *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 441-463). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Carman, J. G. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350-377.
- Clark, J. D. (1991). *Democratizing development: The role of voluntary organizations*. Kumarian Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, september-october, 1-14.
- Fine, A. H., & Thayer, C. E. (2003). Program evaluation practice in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3).
- Frumkin, P. (2006). *Strategic giving*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Golden-Biddle, K., & Linduff, H. A. (1994). Culture and human resources management: Selecting leadership in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(3), 301-315.
- Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2014). Measuring impact isn't for everyone. *Stanford Social Innovation Review*.
- Hauser Institute-Harvard University & UBS. (2015). *De la prosperidad al propósito*. HHU & UBS.
- ISO 26000. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Ginebra: Secretaria General ISO. Obtenido de <http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>
- Jeavons, T. H. (1992). When the management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 403-417.
- Keidan, C., Jung, T., & Pharoah, C. (2014). *Philanthropy education in the UK and continental Europe: Current provision, perceptions and opportunities*. CGAP Occasional Paper.
- Makhmuta, M., & Aitzhan, A. (2011). *Civil society in Kazakhstan*. Kazajistán: Civicus.
- Malcom, M.-J., Onyx, J., Dalton, B., & Penetito, K. (2015). Nonprofit management education down under. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(4), 219-243.
- Mirabella, R. M., Gemelli, G., Malcom, M.-J., & Berger, G. (2007). Nonprofit and philanthropic studies: International overview of the field in Africa, Canada, Latin America, Asia, the Pacific and Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 1105-1355.
- Páez-Acosta, G. (2018). *Una mirada a las organizaciones de apoyo a la filantropía en Latinoamérica y el Caribe*. Wings.
- Tierney, T. J., & Fleishman, J. L. (2011). *Give smart. Philanthropy that gets results*. Nueva York: Public Affairs.
- Wings. (2017). *A new global picture of organizations serving philanthropy: Growing and strengthening*. Obtenido de <http://wing.issueab.org/resources/26486/26486.pdf>
- Wings. (2018). *Una mirada a las organizaciones de apoyo a la filantropía en Latinoamérica y en el Caribe*.
- Zhang, Z., & Guo, C. (2015). University-based nonprofit education in China. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(4), 289-304.

© Gabriel Berger, Magdalena Aninat, Jaime Matute, María Carolina Suárez, María Alejandra Ronderos, Marian Olvera Ortega, Emanuel Johansen Campos, Matthew D. Bird, Vicente M. León y Rodrigo Villar, 2019

De esta edición:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EN AMÉRICA LATINA

Gabriel Berger, Magdalena Aninat, Jaime Matute, María Carolina Suárez, María Alejandra Ronderos, Marian Olvera Ortega, Emanuel Johansen Campos, Matthew D. Bird, Vicente M. León y Rodrigo Villar

1.ª edición: diciembre de 2019

Diseño gráfico: Icono Comunicadores

ISBN e-book: 978-9972-57-432-0

DOI: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-432-0>

BUP

Berger, Gabriel.

Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina /Gabriel Berger [y otros nueve]– 1.ª edición – Lima : Universidad del Pacífico, 2019.
240 p.

1. Filantropía -- América Latina
2. Fundaciones -- América Latina
3. Inversión social -- América Latina
- I. Universidad del Pacífico (Lima)

338.644 (SCDD)

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.



FONDO
EDITORIAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO