

VIII ENCUESTRO IBEROAMERICANO DEL TERCER SECTOR

Invertir en el desarrollo de capacidades de las organizaciones sociales: Un reto en la evolución de la filantropía corporativa

Rodrigo Villar

Septiembre 14, 2006

Introducción

En uno de los pocos documentos existentes sobre la evolución de la filantropía en América Latina, se destaca a la filantropía corporativa como una de las tendencias sobresalientes en la región. Sostiene la autora de dicho documento que en la última década, el monto mayor de recursos para la filantropía organizada en la región proviene del mundo empresarial y que este sector es el de mayor crecimiento (Sanborn, C. 2005: 13). La tradición de donaciones de recursos por parte de las empresas en América Latina tiene una larga tradición pero es reciente la visibilidad y el papel preponderante que está jugando la filantropía corporativa en la región al estructurar programas profesionalizados por parte de las empresas para hacer inversión social, ya sea a través de fundaciones empresariales o de programas directos por parte de las empresas.

En ese contexto de ampliación del papel de la filantropía corporativa vale la pena preguntarse sobre las formas en que la inversión social de las empresas puede crear un mayor valor social y puede ser más estratégica. La tesis en esta

ponencia es que una de las áreas prioritarias en las cuales la inversión social empresarial puede jugar un papel relevante en la resolución de problemas sociales es invirtiendo en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sociales y que esta forma de invertir complementa y no contradice la inversión social para la provisión de servicios o bienes públicos.

Para desarrollar el argumento retomaré la discusión planteada por algunos investigadores sobre el carácter “híbrido” de las fundaciones en América Latina (entre donantes y operativas), discutiré algunas de las ventajas de invertir en el desarrollo de capacidades organizacionales y concluiré con el ejemplo de RedEAmérica, una red de fundaciones empresariales y empresas orientada al aprendizaje y expansión del desarrollo de base, una forma específica de invertir en el desarrollo de capacidades de organizaciones de membresía de sectores de bajos recursos para que estas organizaciones desarrollen sus propios proyectos sociales.

1. Entre donantes y operativas: Un falso dilema para el mundo fundacional en América Latina

La dimensión real de la filantropía corporativa en América Latina es aún desconocida. No existen estudios regionales que arrojen cifras sobre los montos de inversión social de las empresas y de las fundaciones empresariales de la región. Existen si algunos estimativos sobre el número de fundaciones para algunos países de la región. Entre esos estimativos, encontramos los datos recopilados por Cynthia Sanborn para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú. Estos estimativos, como lo advierte la autora, son derivados de fuentes diversas y poco comparables y tienen la dificultad de trabajar un grupo institucional muy heterogeneo, las “fundaciones” cuya definición legal varia de país a país. De un total de 8.008 fundaciones, la autora selecciona 346 que cumplen con los criterios de ser: a) privadas y sin ánimo de lucro, b) legalmente autónomas, y c) dedicarse a objetivos sociales a través de operar programas directos, donaciones a terceros o una combinación de ambos.

De las 346 fundaciones que cumplen dichos criterios, 264 son catalogadas como donantes. (Sanborn, C. 2005:14-15).

Tanto Sanborn, como Shuritz y Winder en su estudio pionero sobre fundaciones donantes en Brasil, Ecuador y México, señalan una característica particular a este grupo de fundaciones en comparación con sus contrapartes en Estados Unidos y Canadá. Mientras la mayor parte de las fundaciones en el norte son “puras” donantes, es decir su actividad se orienta básicamente a otorgar recursos en forma de donación a través de un proceso competitivo, las fundaciones donantes en América Latina tienen, de acuerdo a los autores, un carácter “híbrido”. Las fundaciones de la región complementan el papel de donantes con la operación de programas, proyectos o instituciones (Ver Turitz, S. y Winder, D. 2005: 269; Sanborn, C. 2005: 10)

Por la manera en que los autores citados plantean la situación y por el vocabulario utilizado (“puras”, “híbridadas”) parecería que el carácter de “híbrido” representa una cierta limitación en el mundo fundacional latinoamericano. Pero es realmente este carácter “híbrido” una limitación o una ventaja comparativa? Por supuesto que la respuesta a esta pregunta, como la respuesta a casi todas las preguntas, es depende. Depende del sentido y del balance resultante de combinar donaciones y actividades programáticas. Lo que si se puede afirmar es que no es un argumento válido el tener al modelo norteamericano, como el modelo ideal, “puro” y único posible, y de ahí derivar que el ser “híbrido” constituye una limitación, pues se requeriría probar que la estrategia de donación sin acompañamiento programático genera un mayor retorno social. Y eso no está probado y por el contrario, tiene varios contradictores. El carácter “híbrido” o mejor, la combinación de donaciones con programas puede ser una característica derivada de una mezcla de tradiciones filantrópicas

latinoamericanas.¹ Y en ciertos casos, puede constituir una ventaja comparativa y una forma más adecuada para agregar valor.

En lo que sigue argumentaré que un enfoque que combine donaciones con programas orientados al fortalecimiento organizacional de las entidades que reciben las donaciones puede ser una forma de inversión eficaz para generar alto valor social e incrementar la rentabilidad social de los recursos donados.

2. El desarrollo de capacidades de las organizaciones sociales: Una inversión que agrega alto valor social

¹ Por ejemplo, en el estudio sobre la evolución del tercer sector en Colombia, analizamos como en el siglo XIX la crítica a la filantropía en Colombia se hizo desde la caridad que privilegiaba una relación directa con el pobre mientras que se argumentaba que la filantropía carecía desde este importante elemento de relación (Villar, R. 2001:37-38). En ese estudio decíamos: “La relación personal con el desvalido motivada por la caridad, contrastaba con la filantropía, pues de acuerdo a la comprensión de la época, la filantropía no implicaba la relación directa con el pobre. El concepto de *filantropía* de poco uso para entonces, se refería a las personas que daban dinero o algún tipo de ayuda para los necesitados, pero que no participaban directamente en las actividades que económicamente apoyaban. Esa separación entre el dador y el receptor de los filántropos, generaba desprecio por quienes ejercían la caridad, como lo muestra la siguiente cita del boletín de la Sociedad de San Vicente de Paúl:

“Tal fue la invención de la filantropía, palabra pagana y de resultados no menos paganizantes. Ésta es la que ha presumido en los tiempos modernos suplantar a la caridad, pretendiendo sus honores... ¿Cuánto tiempo habéis gastado en los Asilos de Beneficencia regalando con las dulzuras de vuestra caridad a los huérfanos y desvalidos? ¿Cuántas noches habéis pasado velando a la cabecera de los moribundos? ¿Cuántas veces se os ha visto pasar por los salones de los hospitales consolando y sirviendo a los enfermos?...

Pero ¡Ah!, si tienen la nobleza de confesar la verdad, contestarán: No, nada de eso hemos hecho, pero sin embargo, dicen, nadie podrá negarnos que ejercemos la caridad de otra manera y que trabajamos por los pobres. Ah, si, es verdad; no puede negarse que algo han hecho por los miserables. Dejándose llevar de los impulsos de su tiernísimo corazón, han inventado bailes, espectáculos y corridas de toros, que llevan el título de funciones de beneficencia, cuando no de caridad, pero en cambio se divierten mucho; que si no se diviertieran no darían seguramente su dinero...

Por eso la caridad es por naturaleza humilde y la filantropía ruidosa; aquella busca el bien del prójimo; ésta sólo se busca a si misma; aquella besa la mano del que recibe para no humillarse y endulzar su pena, esta da con soberbia y ostentación ofendiendo la dignidad del que recibe; aquella consuela al atribulado y consuela al afligido; ésta sólo podrá darle una limosna pero a condición de que huya de su presencia y de que le deje gozar de su acto de generosidad; aquella

Una característica particular de las fundaciones donantes es que poseen recursos propios o “dinero paciente”, como lo denomina Guillermo Carvajalino. (Proyecto Fundación DIS:4). Estos recursos pueden invertirse sin presiones políticas y en un horizonte de tiempo ampliado, lo cual permite ofrecer soluciones a problemas importantes. A pesar de esta importante ventaja sobre otras entidades del sector no lucrativo, no todas las fundaciones piensan estratégicamente sobre cómo crear el mayor valor social con los recursos que poseen (Porter, M y Kramer, M. 1999: 122).

Michael Porter y Mark Kramer en su influyente artículo sobre una nueva agenda para la filantropía proponen cuatro formas en las cuales las fundaciones pueden agregar valor social (1999:123-125), a saber:

1. Seleccionar los mejores donatarios
2. Atraer otros donantes a programas y organizaciones efectivas
3. Mejorar la capacidad de los donatarios
4. Avanzar el estado del conocimiento y de la práctica de un campo específico.

Cada una de estas formas apalanca los recursos de la fundación en una forma más eficaz que la anterior. De acuerdo a los autores, cuando las fundaciones utilizan su experiencia en seleccionar proyectos costo-efectivos, logran un retorno social por el sólo hecho de invertir en esta selección. Estiman que por cada dólar invertido, el retorno será de otro dólar. Atrayendo otros donantes para la financiación de buenos proyectos, el retorno para el conjunto de recursos dispuestos para dicho proyecto será entre 3 y 5 veces mayor. Las fundaciones pueden crear aún mayor valor pasando de ser proveedores de capital para buenos proyectos a socios orientados a mejorar las capacidades de las organizaciones que apoyan. Los autores estiman en este caso un retorno entre 50 y 100 veces mayor. Y por último, si la inversión se orienta a avanzar el

da lo mejor que tiene su alma y el corazón; ésta lo más vil y despreciable, un puñado de metal”. (Citado por Castro, B. 1998: Cap. V, pgs. 2-3)

conocimiento y reorientar la práctica de un sector en su conjunto, el retorno social será unas mil veces mayor (Porter, M y Kramer, M. 1999: 123-125).

Avanzar en esta secuencia requiere sin embargo, un cambio fuerte de paradigma, pues en el mundo fundacional, se da prioridad a la financiación de proyectos que proveen directamente bienes y servicios a poblaciones necesitadas, mientras que la construcción de capacidades, se considera de cierta manera una distracción de recursos. Esta forma de pensar existe incluso en el mundo de la filantropía corporativa, pues este no es un mundo ajeno a las tradiciones filantrópicas. En las fundaciones empresariales y en los programas de las empresas se mezclan tradiciones culturales del mundo corporativo con elementos asistenciales, formas caritativas derivadas de valores cristianos, donaciones orientadas a la resolución directa de problemas y formas de solidaridad social. Por eso, como señala Carvajalino, para lograr una filantropía estratégica se requiere “una profunda modificación del *paradigma filantrópico* en el que se migre de la concepción tradicional de la filantropía como suministro de bienes y servicios a los más pobres, a una filantropía ejercida con la finalidad de generar capacidades de gestión, de organización, de participación y de influencia en la formulación de políticas públicas. (Proyecto Fundación DIS:4).

El invertir en capacidades organizacionales no significa desviar recursos para la provisión de servicios sociales y la producción de bienes públicos, como suele argumentarse. El supuesto al invertir en las capacidades de las organizaciones sociales, como lo argumentan Porter y Kramer es que el uso de los recursos va a ser más eficaz en tanto la organización u organizaciones tendrán las capacidades de gestión necesarias para llevar adelante los bienes o servicios que el proyecto se propone. Una organización capaz produce de manera más eficiente. El éxito en un modelo de este tipo, no es sólo el de lograr los servicios previstos en el proyecto, sino en el curso del mismo, fortalecer a la organización

En un programa tradicional de lo que llaman fundaciones donantes “puras”, el grueso del trabajo se realiza en la selección de la “idea” o proyecto. Durante el proceso de implementación estas fundaciones suelen mantener una relación un tanto distante dedicada a lo que se denomina en el argot, el monitoreo de los proyectos. Este monitoreo generalmente se concentra en ver que no se desvíen de fondos y que se cumpla el plan de actividades propuesto, pero en general es poco el involucramiento de las fundaciones para contribuir a resolver los frecuentes retos que enfrenta cualquier proyecto durante su implementación.

Poner el énfasis en la donaciones tiene como supuesto el apoyo a la experimentación por parte de otros (los donatarios) y no de la misma fundación como entidad que puede desarrollar nuevos productos y procesos. En este caso, el aprendizaje que requieren las fundaciones donantes “puras” se limitan a mejorar el “olfato” para seleccionar los mejores proyectos y en general esta posición reactiva no requiere mayor conocimiento, ni aprendizajes específicos para apoyar los proyectos durante su implementación, o para promover nuevas estrategias orientadas a la solución de problemas prioritarios o para expandir la escala con soluciones probadas.

Las fundaciones que le apuestan al fortalecimiento de la capacidad de gestión de las organizaciones sociales tienen una aproximación más activa, solidaria y cercana con sus socios. Y en general son socios y no solamente “donatarios”, en tanto las fundaciones se comprometen con el apoyo directo o a través de terceros para contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales para llevar a cabo el proyecto que se está financiando, así como para hacer sostenible la organización para que pueda realizar proyectos posteriores. Como dice Letts las fundaciones “puras” “...ven riesgos en las organizaciones pero responden con un papel distante de supervisión que deja de lado los problemas de gestión, en lugar de asumir un papel de aliado que activamente apoya el desarrollo de capacidades” (Letts, et al, 1999:180)

Estas fundaciones que apoyan el desarrollo de la capacidad de sus socios, requieren avanzar en el aprendizaje sobre las formas más efectivas de apoyar esa capacidad y sobre las diferentes capacidades que se requieren para la solución de diversos problemas. En ese sentido, una fundación que quiere ir más allá de seleccionar buenos proyectos, requiere estrategias de aprendizaje que orienten su función proactiva. Mientras la relación entre donante-donatario en el modelo de las fundaciones donantes “puras” se parece al de un banco con sus prestamistas donde el prestamista corre sólo con el riesgo, el modelo orientado al fortalecimiento de capacidades se parece más al del “venture capital”, donde el riesgo es compartido al igual que la responsabilidad por lograr sacar adelante la organización y sus proyectos. (Letts, C. et al, 1999: 180).

Ese modelo de financiar y acompañar proyectos, donde el acompañamiento es un elemento crítico del quehacer de las fundaciones para apoyar el desarrollo de capacidades de las organizaciones de base que apoyan es lo que los miembros de RedEAmérica han asumido como su modelo. En lo que sigue, describiré los elementos esenciales de la estrategia de RedEAmérica para expandir este modelo.

3. RedEAmérica: Una estrategia regional de fundaciones empresariales y empresas para apoyar el desarrollo de capacidades de organizaciones de base y de las mismas fundaciones y empresas

RedEAmérica es un buen ejemplo del papel de un conjunto de fundaciones promoviendo de forma coordinada el avance del conocimiento y de las práctica de un campo específico, el desarrollo de base. Como vimos atrás, Porter y Kramer, consideran que esta es la estrategia filantrópica con mayor retorno social. Para avanzar con esta estrategia, como se describirá a continuación, en RedEAmérica se ha asumido el doble reto de apoyar el desarrollo de las capacidades de las organizaciones de base con las cuales trabajan los miembros de la Red y en promover las capacidades institucionales de los miembros para hacer más efectivo su trabajo con las organizaciones de base.

Estrategias estas que en términos de Porter y Kramer tienen igualmente un alto retorno social. (Porter, M y Kramer, M. 1999: 123-125). Veamos entonces los elementos esenciales de la estrategia de RedEAmérica.

RedEAmérica es una entidad compuesta por 45 fundaciones empresariales y empresas en 11 países de América Latina orientadas a la financiación y acompañamiento del desarrollo de base. A diferencia de otras fundaciones que conciben el desarrollo comunitario como la entrega directa de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidades pobres, los miembros de RedEAmérica ponen el énfasis de su trabajo en el *empoderamiento y el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de las organizaciones de base*. Estas capacidades de acción colectiva se relacionan con la posibilidad de los grupos de base de autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, y evaluar sus logros y dificultades. (Villar, R. 2004: 16-19)

En este sentido, los miembros de RedEAmérica trabajan con los pobres y no sólo por los pobres; apoyan, financian y acompañan proyectos colectivos elaborados por las organizaciones de base y no satisfacen directamente las necesidades de las comunidades pobres, como suelen hacer quienes se mueven con estrategias asistencialistas; enfatizan el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de capacidades colectivas en vez de promover la acción individual aislada; fomentan la participación ciudadana, el empoderamiento y la corresponsabilidad de las poblaciones organizadas de bajos recursos en todos los aspectos de la vida social y política para contrarrestar así la pasividad y el paternalismo; promueven la sostenibilidad de los proyectos para evitar crear así una continua dependencia hacia las entidades donantes y otros agentes externos; y fomentan la creación de ciudadanía, capital social y la ampliación del espacio público de manera que se genere un ambiente

propicio para que las organizaciones de base participen con su propia voz en la orientación de los destinos de su localidad, región y país. (Villar, R. 2004: 16-19)

Una Red que se propone promover las capacidades de las organizaciones de base, tiene también como reto el desarrollar sus propias capacidades y el mejoramiento de la gestión institucional de los programas de desarrollo de base. Se requiere entre otras cosas, entender cuáles son los aspectos esenciales de un programa de desarrollo de base y cuáles son los procesos organizacionales que les permiten funcionar bien a estos programas. Se requiere también tener principios de acción compartidos, indicadores de seguimiento y evaluación estandarizados y sistemas de información comunes que permitan un aprendizaje compartido. Para estas entidades, no se trata sólo de dar, se trata también de lograr y no se trata sólo de hacer el bien, sino de hacerlo bien.

RedeAmérica nació con vocación de crecer y de promover el desarrollo de base en una escala amplia. Los miembros de la Red entienden que su papel no se limita a ser donantes y a seleccionar los mejores proyectos. Su papel a nivel individual es financiar y acompañar los proyectos de manera que las capacidades para la realización de dichos proyectos queden instaladas en las organizaciones de base. Por otro lado, RedEAmérica, como un todo, tiene el reto fundamental de aprender y promover entre sus miembros los programas de desarrollo de base efectivos que le permita a la Red cumplir con su misión de expandir este tipo del desarrollo en la región. Esta perspectiva crea incentivos para documentar y analizar los procesos organizacionales y las características básicas de los programas de manera que pueda transferirse la experiencia a otros y mejorar continuamente la efectividad de su quehacer.

Una red, como RedEAmérica tiene el potencial invaluable de generar información, comparando los programas entre sus miembros, discutiendo qué funciona mejor y proponiéndose retos colectivos de aprendizaje en procesos que involucran estudiar y comparar experiencias internas y externas. Con esos

presupuestos en mente, RedEAmérica ha desarrollado estrategias y programas específicos que le permiten a sus miembros actuales y potenciales tener las capacidades y los recursos necesarios para ampliar y hacer más efectivo el apoyo de proyectos de desarrollo de base.

Para desarrollar este potencial, la Red ha creado estructuras descentralizadas para avanzar en el aprendizaje conjunto y en la producción colectiva de conocimiento sobre el desarrollo de base. Los programas el de Construcción de Capacidades coordinado por la Fundación Corona en Colombia y el de Aprendizaje, coordinado por la Fundación Juan Minetti en Argentina, son parte esencial de esas estructuras. A través de estos programas, los miembros participan en visitas de intercambio, talleres regionales y estudios destinados a identificar las mejores prácticas y métodos de apoyo al desarrollo de base y a estandarizar instrumentos importantes tales como presupuestos, prácticas contables, medición de resultados y presentación de informes en todos los países. Esta labor se complementa con el desarrollo de una sólida oferta de capacitación que le permita a sus miembros asumir el reto del crecimiento. Las nuevas empresas y fundaciones corporativas que se van incorporando a RedEAmérica reciben orientación, capacitación e insumos que les permiten establecer y poner en operación sus propios programas de financiamiento y apoyo a las organizaciones de base.

En este ambiente propicio para la colaboración, el intercambio y la producción colectiva de conocimiento, la Red ha podido acelerar la curva de aprendizaje de sus miembros con una estrategia donde no ha sido necesario que cada organización establezca una estructura propia para el desarrollo de programas innovativos. La Red ha creado una infraestructura compartida para el aprendizaje y la capacitación, procediendo en cooperación, compartiendo sus buenas prácticas, y retroalimentando continuamente los avances durante la implementación. Con esa estrategia, el conjunto de instituciones miembros de la Red ha podido generar las condiciones necesarias para mejorar las capacidades

para financiar y acompañar el desarrollo de base. La producción colectiva ha contribuido a la apropiación de los programas y a la generación de capacidad de innovar en el proceso de implementación

Esta estrategia por supuesto no está exenta de retos pues como dice Letts, se requiere superar un paradigma muy fuerte en la filantropía donde la tendencia que prevalece enfatiza el hacer sobre el planear, y el planear sobre el aprender” (Letts, C. et al, 1999:89). Se requiere superar la cultura del hacer y de la autocongratulación a una que involucre un mayor análisis crítico sobre lo que se hace para mejorarlo continuamente. Y ese reto es aún más fuerte, en un ambiente donde el manejo de recursos propios por parte de las fundaciones, genera un ambiente de independencia y de agendas individuales que dificultan la cooperación.

Conclusión.

Un reto importante para el futuro de la filantropía corporativa en América Latina es la inversión social en la construcción de capacidades de las organizaciones sociales. Este tipo de inversión genera alto valor social y se adapta a algunos rasgos de la filantropía de la región, donde la combinación de donaciones de recursos y el acompañamiento activo a las organizaciones aliadas es más frecuente que en el modelo norteamericano donde el mundo fundacional da prioridad al otorgar recursos en forma de donación a través de un proceso competitivo y mantiene una relación distante con los “donatarios”. Quizás esta diferencia haya abonado el terreno para el éxito de una red como RedEAmérica donde sus miembros se orientan a la construcción de capacidades de las organizaciones de base y sostienen que el acompañamiento es el factor crítico que hace la diferencia en el desarrollo de las organizaciones. Y para el logro de este propósito, esta Red ha establecido una infraestructura regional que le permite acelerar la curva de aprendizaje de sus miembros para poder influir así de forma positiva y en escala amplia en la evolución de la filantropía de América Latina.

Referencias

- Carvajalino, Guillermo. 2006. *Filantropía estratégica y gestión de calidad en América Latina. Construcción de un portafolio de servicios de gestión para fundaciones Empresariales*. Proyecto Fundación DIS.
- Castro, Beatriz. 1998. *El tratamiento de la pobreza urbana en Colombia (1869-1922)*. Informe Final de Investigación. Universidad del Valle. Departamento de Ciencias Sociales.
- Letts, Christine; Ryan, William and Grossman, Allen. *High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley Nonprofit Series. John Wiley & Sons, Inc. NewYork.
- Porter, Michael and Kramer, Mark. 1999. *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. In Harvard Business Review. November-December, 1999
- Sanborn, Cynthia. 2005. *Philanthropy in Latin America: Historical Traditions and Current Trends*. In Sanborn, *Cynthia and Portocarrero, Felipe. Philanthropy and Social Change in Latin America*. The David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University
- Turitz, Shari and Winder, David. 2005. *Private Resources for Public Ends: Grantmakers in Brazil, Ecuador and Mexico*. In Sanborn, *Cynthia and Portocarrero, Felipe. Philanthropy and Social Change in Latin America*. The David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University
- Villar, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias.

Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales,
2001.

Villar, Rodrigo. 2004. *Niveles de intervención en el desarrollo de base.*
Cuadernillo 1. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de
base. RedEAmérica.