

# FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EFECTIVA:

cinco casos  
de América Latina

---

Rodrigo Villar  
Magdalena Aninat  
Vicente M. León (Editor)



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

60  
AÑOS

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ





# FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EFECTIVA:

cinco casos  
de América Latina

---

Rodrigo Villar  
Magdalena Aninat  
Vicente M. León (Editor)



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

60  
AÑOS

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

© Vicente M. León, editor, 2022

De esta edición:

© Universidad del Pacífico  
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141  
Lima 15072, Perú

© Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - Universidad Adolfo Ibáñez  
Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes  
Santiago de Chile

**Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina**

Vicente M. León (editor)

1.ª edición: octubre de 2022

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN ebook: 978-9972-57-505-1

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2022-10537

doi: <https://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-505-1>

Disponible en [fondoeditorial.up.edu.pe](http://fondoeditorial.up.edu.pe)

---

**BUP**

Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina / Vicente M. León, editor. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico : Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, 2022. 113 p.

1. Filantropía--América Latina--Estudio de casos
  2. Fundaciones--América Latina--Estudio de casos
  3. Inversión social--América Latina--Estudio de casos
- I. León, Vicente M., editor.  
II. Universidad del Pacífico (Lima)  
III. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Chile)

338.644 (SCDD)

---

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

1. ¿Qué necesitamos para una filantropía efectiva? <i>Magdalena Aninat, Vicente M. León y Rodrigo Villar</i>	7
2. Argentina, Brasil y Chile Fundación Arcor Sinergia y colaboración para impacto regional <i>Rodrigo Villar</i>	15
3. Chile Fundación San Carlos de Maipo Prevención basada en la evidencia <i>Rodrigo Villar</i>	33
4. Colombia Fundación Alpina De gestora de proyectos a laboratorio social <i>Rodrigo Villar</i>	51
5. México Nacional Monte de Piedad Un nuevo modelo de inversión social <i>Rodrigo Villar</i>	69

6. Perú	91
Asociación Los Andes de Cajamarca	
Una organización filantrópica que se adapta al territorio	
<i>Rodrigo Villar</i>	
7. Aprendizajes	107
<i>Rodrigo Villar, Magdalena Aninat y Vicente M. León</i>	
Agradecimientos	113
Sobre los autores	115

## ¿Qué necesitamos para una filantropía efectiva?

MAGDALENA ANINAT  
VICENTE M. LEÓN  
RODRIGO VÍLLAR

La práctica de la filantropía ha estado presente en América Latina a lo largo de su historia y, durante los últimos años de crisis sanitaria y sus múltiples efectos, se ha expandido a un ritmo acelerado. Muchos actores contribuyen a la práctica de aportes voluntarios con fines de interés público, adoptando diversos canales, ya sean formales o informales, recurrentes o esporádicos. Sin embargo, el estudio, la investigación y el fortalecimiento del sector filantrópico han sido poco atendidos por la comunidad académica en la región.

En este ecosistema, es particularmente relevante el aporte que realiza la filantropía institucional, es decir, los aportes que adoptan una estructura formal, que cuentan con una misión definida, una fuente de recursos recurrente y un sistema de gobernanza que les permite proyectar estratégicamente al largo plazo.

Como parte de la sociedad civil, las entidades filantrópicas –con distintas denominaciones jurídicas en la región<sup>1</sup>– aportan lo que se ha denominado «capital paciente», o sea, recursos financieros y no financieros con una visión de largo plazo, con mayor autonomía de los ciclos políticos que rigen a los Gobiernos, o de los ciclos de mercado que definen las estrategias empresariales. Este capital paciente facilita a las organizaciones filantrópicas la capacidad de asumir riesgos, desarrollar modelos innovadores, articular cambios sistémicos e invertir en diversas causas para la sociedad tomando el compromiso de tiempo que requiere imple-

---

<sup>1</sup> Según el país, las entidades de este tipo se denominan fundaciones, asociaciones, corporaciones, institutos, instituciones de asistencia privada, y en algunos son conocidas como el «sector fundacional» o «fundaciones», a pesar de que no todas se hayan constituido legalmente como fundaciones.

mentar estos desafíos. Estas organizaciones 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.

Para alcanzar el potencial de cambio social, las entidades filantrópicas requieren la gestión eficiente de sus recursos para enfrentar los desafíos sociales y ambientales de la sociedad.

En este marco, la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile), a través de su Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Cefis-UAI) y la Universidad del Pacífico (Perú) presentan *Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina*, una publicación que busca profundizar en los modelos de gestión organizacional que sostienen entidades filantrópicas para buscar un impacto efectivo en los ámbitos de interés público en los cuales se centra su misión.

*Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina* es parte de un proyecto que se inició con una investigación del sector filantrópico presentada en 2020 en la Primera Conferencia de Filantropía Institucional en América Latina, en Santiago de Chile, donde presentamos el libro *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*<sup>2</sup>, publicado por el Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico y de libre acceso.

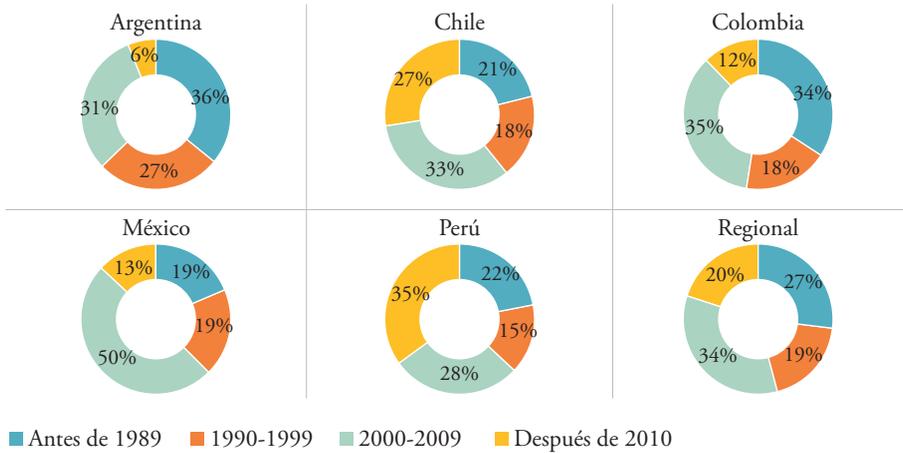
La conferencia y la publicación están basadas en un proyecto colaborativo entre el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés de Argentina, el Cefis-UAI de Chile, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) de Colombia, Alternativas y Capacidades de México, y la Universidad del Pacífico del Perú.

*Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* documentó el acelerado crecimiento en la creación de entidades filantrópicas en la región desde el año 2000, como lo evidencia la figura siguiente.

---

<sup>2</sup> <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2493>

Figura 1  
Entidades filantrópicas según período de creación



Fuente: León y Bird (2018, p. 20).

*Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* también investigó el perfil de las entidades filantrópicas de la región, como la composición de sus directorios, gobernanza, recursos, tipo de operación, y los avances a nivel de colaboración, evaluación y transparencia necesarios para generar y escalar impacto.

Estos datos nos permiten proyectar que la filantropía institucional tendrá un rol aún más transformador en la sociedad, con el reto de enfrentar crecientes desafíos sociales y medioambientales en la región.

La investigación mencionada nos lleva a preguntar:

- ¿Cómo aplicamos los conocimientos generados por nuestra investigación del sector a la práctica de gestionar una entidad filantrópica?
- ¿Cómo compartimos aprendizajes entre *practitioners*, académicos y filántropos, para agilizar el desarrollo del sector filantrópico en la región?
- ¿Cómo logramos que la filantropía institucional en América Latina sea cada vez más eficiente?

## Aplicación del índice de capacidad organizacional

Presentamos cinco casos de organizaciones filantrópicas de la región documentados en profundidad por el equipo del Cefis en una investigación liderada por Rodrigo Villar, utilizando como base de análisis de cada organización los cuatro

pilares del índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina (el Índice).

El Índice es un punto de partida para medir la capacidad organizacional de la filantropía institucional de acuerdo con una extensa revisión de la literatura y estándares internacionales (Bird, León, & Zavala, 2020). Este índice parte de los datos de 353 organizaciones filantrópicas en Argentina, Chile, Colombia, México y el Perú, recopilados en el marco del *Global Philanthropy Report* y las publicaciones nacionales (Alternativas y Capacidades, 2019; Aninat & Fuenzalida, 2017; Berger & Roitter, 2018; León & Bird, 2018; Villar, 2018). Las 353 entidades filantrópicas que forman esta base de datos comparten que tienen como fuente de ingresos a una que contribuye como mínimo con el 51% de su presupuesto.

Desarrollado como una guía para evaluar el desempeño y capacidad de una organización filantrópica y tomar decisiones organizacionales, el Índice se basa en cuatro pilares: gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa. Cada uno de los cuatro pilares cuenta con una serie de indicadores, como muestra la tabla a continuación.

Tabla 1  
Estructura del índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina

Pilar	Gobernanza	Gestión interna	Rendición de cuentas y transparencia	Gestión externa
	Perfil del directorio	Financiamiento	Presencia en medios	Colaboración con pares
	Funciones del directorio	Patrimonio (« <i>endowment</i> »)	Disponibilidad de información	Colaboración con el Gobierno
Indicador	Características del cargo de director	Alcance – estrategia operativa		Evaluaciones y uso externo de información
		Gestión de recursos humanos		
		Evaluaciones y uso interno de información		

Elaboración propia.

La evaluación de los indicadores permite analizar si la entidad filantrópica opera a su mayor nivel en cada pilar, lo cual dirige a la organización a una capacidad organizacional óptima que la conduce hacia una filantropía efectiva.

Gobernanza efectiva implica tener un directorio con funciones y mecanismos definidos de elección y evaluación de los miembros del directorio. Para una gestión interna eficiente, la organización necesita fuentes de ingresos consistentes y predecibles que permitan desarrollar programas sociales con una estrategia operativa con visión al menos a mediano plazo. Rendición de cuentas y transparencia requiere que la organización establezca su legitimidad a través de su posicionamiento y la difusión de información operativa, financiera y de conocimiento de fácil acceso. La gestión externa es fundamental para determinar la eficiencia de la organización, ya que, a través de la colaboración con sus pares y el Gobierno, puede escalar su impacto. De la misma forma, el uso de evaluaciones y la diseminación de los resultados de las evaluaciones contribuyen a validar la efectividad y maximizar el impacto de la organización.

En esta publicación, analizamos cómo los cuatro pilares del Índice permiten comprender el modelo operativo de cinco organizaciones filantrópicas emblemáticas de la región: Fundación Arcor (Argentina, Brasil y Chile), Fundación San Carlos de Maipo (Chile), Fundación Alpina (Colombia), Nacional Monte de Piedad (México), y Asociación Los Andes de Cajamarca (Perú).



Estas cinco entidades filantrópicas latinoamericanas se destacan por su impecable reputación en la región, longevidad, capacidad organizacional y sus modelos de filantropía institucional adaptativa y efectiva. Estas organizaciones evidencian diversidad en sus estrategias para generar impacto filantrópico y permiten comprender que estos pilares de gestión filantrópica efectiva son transversales y relevantes en contextos variados, cambiantes y retadores, como suelen ser los ecosistemas filantrópicos en la mayoría de los países de América Latina. El análisis de estas cinco organizaciones presenta modelos que pueden ser adoptados y adaptados para impulsar una filantropía que alcance su potencial de impacto.

Cada caso incluye aprendizajes y buenas prácticas basadas en los pilares del Índice, y, tal como se reflexiona en el capítulo final, el análisis comparativo de los

¿Qué necesitamos para una filantropía efectiva?

cinco casos nos permitió extraer lecciones para hacer más efectiva la gestión de las organizaciones filantrópicas de la región.

*Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina* contribuye al fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina al compartir con los actores del sector conocimientos sobre prácticas efectivas en la gestión de recursos filantrópicos.

Las instituciones impulsoras del proyecto han desarrollado una agenda colaborativa orientada a fortalecer la gestión e impacto de la filantropía institucional en América Latina. Entre estas actividades, destacan una serie de *webinars*<sup>3</sup> realizados en 2021 para facilitar el aprendizaje compartido entre líderes de organizaciones filantrópicas, y el sitio <http://www.filantropialatam.uai.cl>, un repositorio abierto de documentos y conocimiento de prácticas efectivas gestionado por el Cefis-UAI.

---

<sup>3</sup> Los *webinars* que forman parte del ciclo «Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina» se encuentran en los siguientes enlaces:

<https://filantropialatam.uai.cl/webinar-1-filantropia-institucional-en-america-latina/>

<https://filantropialatam.uai.cl/webinar-2-ciclo-hacia-el-fortalecimiento-de-la-filantropia-institucional-en-america-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*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis).
- Berger, G., & Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- 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.
- León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).
- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE).



## Argentina, Brasil y Chile

### Fundación Arcor Sinergia y colaboración para impacto regional\*

RODRIGO VILLAR



---

\* Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI), liderado por Rodrigo Villar con el apoyo de Ximena Veas y Magdalena Aninat, en 2021. Se enmarca en el proyecto Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina, en el que se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el Cefis-UAI, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, la Universidad del Pacífico del Perú, Alternativas y Capacidades de México y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Tabla 2  
Fundación Arcor (Argentina, Brasil y Chile)

Año de creación	Fundación Arcor Argentina (1991), Instituto Arcor Brasil (2004), Fundación Arcor Chile (2015)
Fundadores	Grupo Arcor
País	Argentina, Brasil, Chile
Tipo de fundación	Fundación Empresarial
Fuente principal de recursos	Grupo Arcor
Misión (compartida por las tres fundaciones)	Contribuir a generar igualdad de oportunidades educativas para la infancia en América Latina
Foco temático	Infancia
Áreas	Desarrollo integral en primera infancia Niñez y vida saludable Niñez en la agenda pública
Número de colaboradores	Colaboradores de planta de las tres fundaciones: 12 personas
Alcance geográfico	Iniciativas nacionales de Fundación Arcor Argentina, Brasil y Chile, e iniciativas regionales para América Latina
Alcance poblacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 299 245 niños y niñas participantes</li> <li>• 315 081 adultos capacitados</li> <li>• 244 instituciones articuladas</li> <li>• 635 862 participantes digitales</li> <li>• 3 922 997 personas de la sociedad en general</li> </ul>
Presupuesto anual	Fondo total movilizado por las tres fundaciones (propio y de terceros): US\$ 700 000 (no incorpora costos operativos, salarios y estructura de funcionamiento, los cuales son aportados por la compañía)

Elaboración propia.

## I. Introducción

En 1951, Fulvio Salvador Pagani, hijo de inmigrante italiano, montó una fábrica de caramelos en Arroyito, un pequeño pueblo de la provincia de Córdoba, Argentina. Nombró la empresa combinando las letras de su pueblo natal, Arroyito (AR), con las de la provincia (COR), dando inicio al Grupo Arcor. Con el tiempo, esta empresa incursionó en nuevos rubros y se convirtió en la principal compañía de alimentos de Argentina y el mayor exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Actualmente es un grupo multinacional con tres

divisiones de negocio: alimentos de consumo masivo (golosinas, chocolates, helados, galletas y alimentos), agronegocios y envases; con 40 plantas industriales en Latinoamérica, 11 oficinas comerciales en América, Europa y Asia; y ventas de US\$ 177 011 millones para el año 2020.

Desde su creación, el Grupo Arcor ha tenido un enfoque de sostenibilidad derivado de su convicción de que «no hay empresas exitosas en sociedades que fracasan», por lo cual ha sido un negocio orientado a generar crecimiento económico y valor social y ambiental, cuidando las relaciones con sus distintos grupos de interés. En el contexto del enfoque de sostenibilidad, el Grupo Arcor ha establecido una estrategia de inversión social focalizada en una causa de alto valor social y de interés para la empresa: la niñez.

En 1991, la empresa creó la Fundación Arcor, cuya orientación está definida tanto por la temática identificada por el Grupo Arcor para hacer inversión social, como por la manera de entenderla dentro del contexto de una política de sostenibilidad corporativa. La relación fundación-empresa se ha ido consolidando en un lugar que se encuentra en medio de los polos de autonomía total e instrumentalización existentes en el variado mundo de las fundaciones empresariales de la región (Villar, Butcher, Gandini, & Sordo, 2014). En este tipo de fundaciones, se encuentran las que canalizan recursos de la empresa pero tienen una actuación autónoma en términos de su causa y de la dirección estratégica, y las que se definen como el brazo social de la empresa o su instrumento de responsabilidad social.

En el caso de la Fundación Arcor, el concepto es de «autonomía relativa», pues es una entidad que canaliza recursos de la empresa para una causa pública (la infancia) que comparte con la compañía. El compartir la causa le permite estar alineada con la política de sostenibilidad del grupo, pero, a su vez, tener autonomía operativa. Como dice Santos Lio, gerente regional de Inversión Social de Arcor, «estamos alineados, pero a su vez tenemos autonomía en el funcionamiento, en las decisiones»<sup>4</sup>.

Esta forma de concebir el rol de la fundación ha conducido a que trabaje en dos campos complementarios: uno, hacia la sociedad, canalizando recursos privados en proyectos sociales de interés público, y otro, hacia la empresa, apoyándola

<sup>4</sup> Este caso se basa en documentación interna de la Fundación Arcor y entrevistas con Claudio Giomi, gerente corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor, y con Santos Lio, gerente regional de Inversión Social de Arcor, realizadas en julio de 2021. Los documentos principales de referencia son: *Informe regional 2020*, *Informe regional 2019*, *Narrativa Fundación Arcor*, *Inversión social Arcor 2021*, *Movilización y difusión inversión social Arcor – regional 2021*, descripción de programas en la página web (<https://fundacionarcor.org/>), *Informes de iniciativas nacionales Fundación Arcor Argentina*, *Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil 2020*.

en los temas relacionados con la infancia. Como dice Claudio Giomi, gerente corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor: «Hace un tiempo, entendimos que una fundación como la nuestra no solamente tiene una función de canalizar recursos privados para fines públicos, sino también una de orientación, de ser una suerte de inteligencia social, en este caso de la empresa, para que pueda cumplir ese rol social que se demanda hoy».

A medida que el Grupo Arcor se consolidó en otros países, decidió abrir nuevas fundaciones. En 2004, creó el Instituto Arcor Brasil, y en 2015, la Fundación Arcor en Chile. La creación de estas fundaciones contribuyó a la proyección regional, la cual hoy es una de las importantes características de la inversión social de Arcor.

Las tres fundaciones asumen la causa de la niñez desde una perspectiva de equidad y de derechos humanos, entendiendo a niños y niñas como sujetos de derechos y no como «actores de necesidad». Esta causa tiene alcance regional y pone el énfasis en las oportunidades educativas, lo que se refleja en la misión: «Contribuir a generar oportunidades educativas para la infancia en América Latina». A partir de esta forma de entender la causa, la Fundación define su actuación como apoyo a actividades con adultos que trabajan en torno a la infancia para que tengan el conocimiento y herramientas sobre los derechos de los niños, trabajen en temas de políticas públicas y contribuyan a su cumplimiento efectivo.

Las tres fundaciones comparten el supuesto de que el Estado es el principal responsable en el cumplimiento de los derechos de la infancia, pero que en la sociedad hay un conjunto de actores corresponsables de garantizar el pleno respeto de los derechos de niños y niñas<sup>5</sup>. La labor de la Fundación es trabajar con ellos en proyectos colaborativos de alcance territorial, iniciativas regionales, programas de capacitación y generación de capacidades, y actividades de movilización social, a través de una agenda pública.

Para generar escala e impacto con su trabajo en la región, la Fundación utiliza como herramientas el relacionamiento estratégico y la promoción de articulaciones de diferentes actores vinculados con temas de la infancia, la creación de alianzas, el desarrollo de proyectos innovadores y la incidencia en políticas públicas.

Las fundaciones en cada país comparten tres áreas de trabajo:

- **Desarrollo Integral en los Primeros Años:** orientada al fortalecimiento de los servicios y entornos de atención y educación de la primera infancia.

---

<sup>5</sup> Educadores, directivos escolares, cuidadores, padres de familia, líderes comunitarios, funcionarios e instituciones públicas, empresas y empresarios, etc.

- **Vida Saludable:** dedicada a la promoción de hábitos de vida saludable en la niñez.
- **Niñez en la Agenda Pública:** con la cual se busca promover la reflexión y el debate sobre la niñez en América Latina.

Figura 2  
Áreas de trabajo de las fundaciones Arcor en cada país



Elaboración propia.

En su modelo de operación, las fundaciones del Grupo Arcor han seleccionado cuatro tipos de estrategias: apoyo y promoción de proyectos socioeducativos realizados por organizaciones de la sociedad civil, formación y capacitación para personas que trabajan en el tema de infancia, generación de conocimiento en alianza con centros de estudios y universidades, y, por último, movilización social de actores privados y públicos para instalar temas en la agenda e incidir en las políticas públicas<sup>6</sup>.

### **Trabajo en alianza: un sello de las fundaciones Arcor**

El trabajo en alianza es una característica fundamental del modo de operación, tanto a nivel de las iniciativas regionales como de los programas nacionales. A nivel regional, destacan el Portal Educativo, el Siteal/Infancia y Equidad para la Infancia, tres ejemplos de iniciativas desarrolladas en alianza con diferentes

<sup>6</sup> <https://fundacionarcor.org/que-hacemos/>

instituciones que tienen el propósito de facilitar la formación, el acceso de información y recursos, y el intercambio de experiencias en temas de infancia, con énfasis tanto en los derechos de niños y niñas como en políticas públicas sobre el tema.

El Portal Educativo (<https://portaleducativo.fundacionarcor.org/>) es una plataforma que ofrece educación virtual gratuita en temas estratégicos sobre infancia y actividades de formación a todas aquellas personas que se vinculan a la niñez y al público en general interesado en la temática. Los contenidos para la formación son elaborados por la Fundación Arcor o por aliados nacionales, regionales y globales de diferente tipo: académicos (Universidad Nacional de San Martín, Universidad Católica de Córdoba, Universidad de San Sebastián), organizaciones sociales que trabajan en temas de infancia (como la Organización Mundial para la Educación Preescolar [OMEP], Abriendo Rondas, Unidos por la Infancia, la Corporación para la Infancia de Santiago, y ANDI Comunicação e Direitos) y entidades gubernamentales (entre otras, la Municipalidad Lo Espejo y la Municipalidad Cerrillos) y mixtas (como la Junta Nacional de Jardines de Infantiles e Integra Chile).

Figura 3  
Vista del Portal Educativo de la Fundación Arcor



Fuente: Fundación Arcor, 2022.

El sitio está organizado en cinco temas: derechos de los niños y las niñas, vida saludable, primera infancia, gestión sociocultural y gestión institucional. Los contenidos son elaborados de acuerdo con las diferentes audiencias a las que busca llegar: docentes, directivos de instituciones educativas, cuidadores, maestras de

jardines de infantes, periodistas y profesionales de la comunicación, profesionales de empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil.

El portal busca superar las barreras de acceso para la formación continua de actores del sistema educativo y en especial para aquellos que están lejos de centros urbanos, ofreciendo educación virtual, gratuita y de acceso público, disponible en cualquier momento y con soporte técnico de especialistas para navegar en entornos virtuales. La idea de educación continua está muy presente, de manera que se ofrecen opciones para tomar cursos iniciales y profundizar en temas. Más que promover una vinculación tangencial y esporádica con el Portal Educativo, la Fundación busca «fidelizar los públicos» para lograr un mayor involucramiento en los temas estratégicos que ofrece.

Otro ejemplo de la estrategia de alianzas es Siteal/Infancia, iniciativa conjunta con el Instituto Internacional de Planeación Educativa de Unesco (IIPEE) y Unicef, para monitorear los avances de 19 países de la región en la Convención Internacional de los Niños, con la cual buscan contribuir a garantizar los derechos de la infancia. En esta plataforma virtual de alcance regional es posible encontrar políticas, normas, estudios e investigaciones sobre la implementación de las políticas e indicadores estadísticos de cada uno de los países<sup>7</sup>.

Figura 4  
Vista de la página web Siteal/Infancia

UNESCO.ORG IIEP PARIS IIEP DAKAR IIEP BUENOS AIRES INGRESAR

SITEAL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TENDENCIAS EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA Español Português

INICIO PAÍSES EJES BASES DE INFORMACIÓN BUSCAR

Ejes / Primera infancia

**SITEAL PRIMERA INFANCIA**

La Convención sobre los derechos del Niño es el tratado de derechos humanos al que más países han adherido. En la década de 1990 todos los países latinoamericanos firmaron y ratificaron la CDN. En la mitad de los países de la región la CDN tiene rango jurídico supra constitucional, constitucional o supra legal. En esta sección se presentan los avances que han realizado los países de la región para adecuar su marco normativo, institucional y programático a los principios que establece el tratado internacional.

Sub-eje ATENCIÓN Y EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA Sub-eje SALUD Sub-eje RESTITUCIÓN DE DERECHOS

Informe sobre Primera infancia

Fuente: Siteal, 2022.

<sup>7</sup> Véase [https://siteal.iiep.unesco.org/eje/primera\\_infancia](https://siteal.iiep.unesco.org/eje/primera_infancia)

Para apoyar a los actores interesados en la defensa y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes y facilitar el intercambio de experiencias y la articulación de acciones de *advocacy* sobre temas de infancia, las fundaciones Arcor también han apoyado la extensión a América Latina de la plataforma virtual Equidad para la Infancia, iniciativa que es parte del programa Equity for Children del Posgrado en Asuntos Internacionales (GPIA) de la New School University de Nueva York. La plataforma provee herramientas útiles en este ámbito para diferentes actores (estudiantes, profesionales, organizaciones de la sociedad civil, tomadores de decisiones y medios de comunicación) y se desarrolla en América Latina gracias a la alianza con la Universidad Nacional de San Martín, Argentina<sup>8</sup>.

Figura 5  
Vista de la plataforma virtual Equidad para la Infancia



Fuente: Equidad para la Infancia, 2022.

Esta plataforma tiene proyectos e iniciativas desarrollados en alianzas con otras entidades. Por ejemplo, el proyecto de Monitoreo Local del Bienestar Infantil, desarrollado entre la Fundación Arcor, la Fundación Corona (Colombia) y la Red de Ciudades Cómo Vamos, hace seguimiento y genera evidencia sobre la calidad de la infancia en la región para facilitar el desarrollo de políticas públicas locales dirigidas a este sector de la población. Esta plataforma tiene también un repositorio de recursos documentales, redes de especialistas y centros de forma-

<sup>8</sup> Véase <http://equidadparalainfancia.org/>

ción y canales de comunicación para desarrollar encuentros virtuales y socializar buenas prácticas y análisis sobre el tema en la región.

Junto con las iniciativas regionales, las fundaciones Arcor tienen programas nacionales y, varios de ellos, compartidos entre las tres fundaciones pero adaptados a los contextos nacionales. Siguiendo la perspectiva de la corresponsabilidad de los actores de garantizar los derechos de la infancia, los programas se realizan en colaboración con actores como organizaciones de la sociedad civil, municipalidades y escuelas. A través de convocatorias, se busca que los diversos actores concursen, y, a través de reconocimientos y premios, se busca identificar prácticas destacadas de trabajo con la infancia. Aprendiendo a Disfrutar, Niñez Cercana y Desde el Principio son tres ejemplos del tipo de programas que realizan las tres fundaciones a nivel nacional.

El Programa Aprendiendo a Disfrutar (PAD) es una iniciativa de inversión social del Grupo Arcor, gestionada por las tres fundaciones, y se enfoca en la promoción de hábitos de vida saludables de la infancia. Aprendiendo a Disfrutar se ha realizado mediante convocatorias de proyectos en Argentina, Brasil y Chile, y con el desarrollo de un portal especializado en publicaciones y recursos prácticos en línea. La iniciativa alcanzó hasta 2020 a 157 224 niñas y niños, 5100 docentes y 196 escuelas y jardines en la región. A raíz de la pandemia y las dificultades para el trabajo presencial en las escuelas, las fundaciones hicieron un gran esfuerzo para acompañar virtualmente a los equipos directivos y docentes, a través de la plataforma, videollamadas y grupos de WhatsApp (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, & Fundación Arcor Chile, 2021).

Niñez Cercana está orientado a la primera infancia y se desarrolla en alianza con los Gobiernos locales. Este programa tiene un componente de dotación de materiales y otro de capacitación a docentes, funcionarios e intendentes municipales en temas relacionados con la atención y cuidado de la primera infancia a nivel local. El desarrollo de comunidades de aprendizaje para intercambio de experiencias y conocimiento entre pares ha sido otro aspecto destacado. En algunos municipios, ha sido importante para la creación de políticas públicas orientadas a la infancia y para el desarrollo de una institucionalidad pública que les dé continuidad, como en el caso de Arroyito, en Argentina, donde existe un Consejo de Niños.

En 2020, la pandemia impulsó a las fundaciones Arcor a desarrollar el programa Desde el Principio, orientado a promover el juego infantil y el acceso a diversas prácticas culturales de atención a la infancia, y acompañar a organizaciones comunitarias con materiales y recursos para el trabajo con niños y niñas

en tiempos de pandemia. Así, en 2020, apoyaron 19 proyectos de organizaciones comunitarias, involucraron en la iniciativa a 72 organizaciones y 2570 adultos, y fueron beneficiados 2585 niños y niñas en todos los países donde opera la Fundación Arcor (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, & Fundación Arcor Chile, 2021).

El conjunto de programas descritos ha sido posible por las alianzas establecidas a nivel regional y nacional, y por la alineación entre las tres fundaciones y la empresa. La manera de asumir la inversión social por parte del Grupo Arcor ha sido central para orientar la misión de las fundaciones y su modo de operación.

Como explicamos a continuación, la naturaleza de esta relación atraviesa la gobernanza, la gestión interna y externa y la forma de rendir cuentas de las fundaciones del grupo, es decir, los cuatro pilares de gestión que analiza el índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina (Bird, León, & Zavala, 2020).

## **II. Pilares de la organización**

Trabajar desde un modelo de «autonomía relativa» en relación con la empresa, con un enfoque regional y teniendo como criterio transversal el desarrollo de alianzas, tiene importantes implicaciones para la gobernanza, para la gestión interna y externa de la Fundación, y para la rendición de cuentas sobre sus actividades y resultados.

### **Gobernanza: los desafíos de crear un consejo de una fundación de una empresa familiar**

Las fundaciones Arcor de Argentina, Brasil y Chile son fundaciones empresariales, pero, como muchas compañías de la región, el Grupo Arcor es una empresa familiar. La Fundación fue creada por la empresa, con la cual está alineada y de la cual recibe la gran mayoría de sus recursos. Los miembros de las familias fundadoras de la compañía son parte central de la gobernanza y cumplen su labor sin recibir remuneración. La naturaleza de una fundación empresarial de una empresa familiar se expresa en los desafíos para organizar la gobernanza, como bien lo expresa Claudio Giomi: «Hace un par de años estamos trabajando en la idea de que el modelo de gobernanza debe integrar a miembros de la familia, pero también de la empresa, porque debemos ser capaces de interpretar nuestra realidad. Y también debe integrar a miembros externos, que sean expertos en los temas de la Fundación».

Este proceso de cambio se inició en 2017 con una importante reforma al consejo de administración de la Fundación, que pasó de un consejo de familia a uno

con tres representantes de la empresa y cuatro de la familia, involucrando a una nueva tercera generación de la familia en la gobernanza de la Fundación.

Dentro de los planes próximos para seguir avanzando en fortalecer la gobernanza, se contemplan dos cambios adicionales para darle una estructura más acorde con la dinámica actual de la Fundación: involucrar a externos, que sean expertos en los temas y la misión de la entidad filantrópica, y constituir un consejo regional para apoyar la orientación de las tres fundaciones.

### **Gestión interna: las implicaciones de la «autonomía relativa» en la gestión de la Fundación**

Desde sus orígenes, la Fundación Arcor se planteó como una entidad relacionada con la empresa y orientadora de su acción, pero con autonomía en varios frentes. Como explica quien fuera por muchos años la presidenta del Consejo de Administración, Lilia Pagani: «Cuando se creó la Fundación, era un homenaje a los socios fundadores, y se buscó rescatar aquellos valores que se habían querido inculcar en las distintas comunidades. Lo que buscábamos era profesionalizar un poco más las actividades que se venían desarrollando, porque las comunidades estaban acostumbradas al paternalismo y la dependencia respecto a la empresa. Se quiso enseñarles a trabajar de otra forma, y eso hizo que tuviéramos en claro que el trabajo en la comunidad iba más allá del lugar donde Arcor tuviera sus plantas, sino que debía trabajar más a nivel nacional» (Berger & Gowland, 2006).

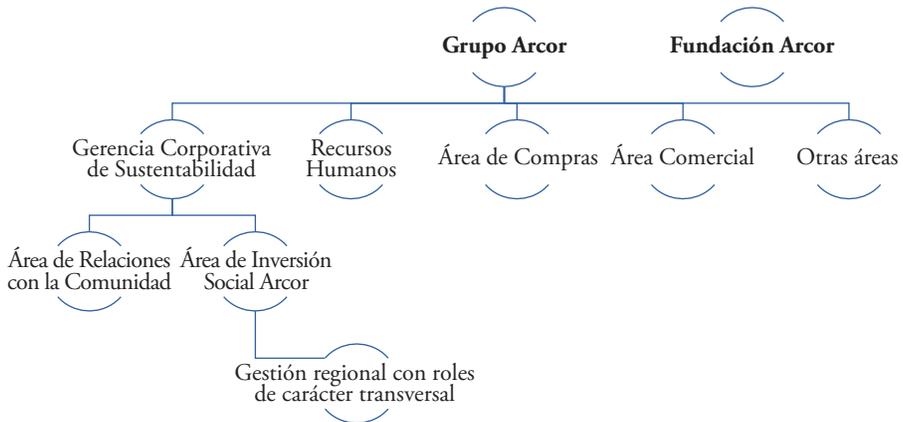
Este lugar de «autonomía relativa» que han encontrado las fundaciones del Grupo Arcor para situarse en relación con la empresa tiene varias implicaciones en su gestión. Estas fundaciones no cuentan con *endowment*, y aproximadamente el 90% de los recursos de las fundaciones Arcor provienen de la empresa. Sin embargo, su propósito y, por tanto, los indicadores de resultados no se relacionan con la generación de valor, reputación o licencia para operar para la empresa, como sucede en general con las fundaciones empresariales concebidas como instrumentos de la empresa, sino con su contribución a la causa pública de generar oportunidades educativas para la infancia de América Latina. Pero, a diferencia de fundaciones empresariales que conciben su actuación de manera autónoma a la empresa, la Fundación Arcor, además de estar alineada con la empresa a nivel temático, tiene como función contribuir a orientar las prácticas internas del Grupo Arcor en los temas relacionados con la causa que comparten.

Las fundaciones Arcor y la empresa comparten una estrategia de inversión social, pero la empresa, por su lado, tiene su propia política de sostenibilidad y un área de relacionamiento con la comunidad. Las fundaciones no están subsu-

midas en esta área de relacionamiento, sino que operan con autonomía. Tal como explica Claudio Giomi, «nosotros desarrollamos una gerencia de Relaciones con la Comunidad para gestionar los impactos sociales y ambientales de la empresa. De la misma forma que la empresa tiene un área de recursos humanos para gestionar a sus públicos internos, un área de compras para gestionar el vínculo con los proveedores y un área comercial para su vínculo con los consumidores, tiene un área para gestionar el entorno comunitario que supone el impacto de su operación. La inversión social para nosotros es un campo distinto, que implica destinar recursos privados para fines públicos, a una “causa” que le da sentido y justificación. Aquello que la empresa hace de manera voluntaria, como contribución a la construcción de una mejor sociedad. A la hora de tomar esta causa, sin duda que influyó el hecho de ser una empresa cuyo foco estuvo centrado en el desarrollo de productos infantiles, pero lo trasciende ampliamente». En este aspecto, se está desarrollando una de las funciones que le asignan a la inversión social empresarial, la de ser «canalizadora de recursos» privados para fines públicos.

El tipo de relación entre la empresa y las fundaciones se expresa también a nivel de estructura interna. La compañía tiene una Gerencia Corporativa de Sustentabilidad de la cual depende la estrategia de sustentabilidad, el área de Relaciones con la Comunidad y la de Inversión Social Arcor. El área de Inversión Social Arcor cuenta con una estructura de gestión regional con roles de carácter transversal para la coordinación estratégica y de las diferentes iniciativas. Cuenta con un gerente regional, coordinadores por áreas y responsables nacionales, quienes conducen equipos para la implementación nacional. Los colaboradores de Inversión Social Arcor en los distintos países, la estructura de funcionamiento y los costos operativos son asumidos por la compañía fuera del presupuesto de los proyectos.

Figura 6  
Estructura del Grupo Arcor y su relación con la Fundación



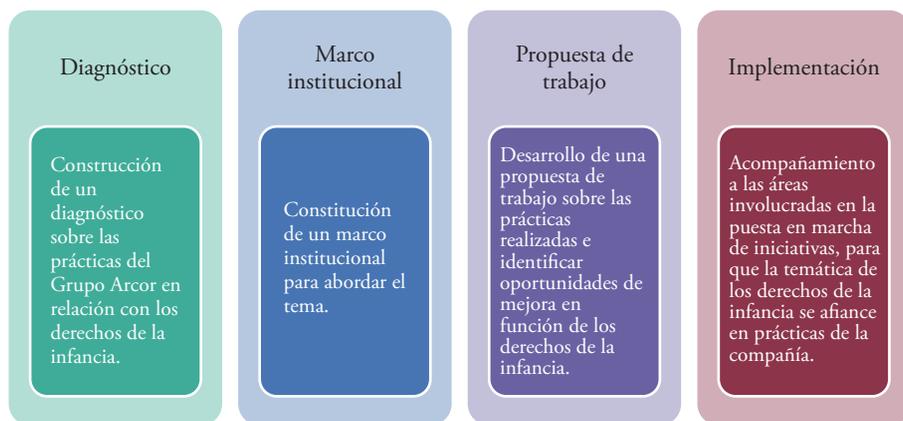
Elaboración propia.

El área de Inversión Social Arcor apoya a la empresa en su vinculación con temas relacionados con la niñez. En ese marco, se estructuró la Iniciativa Empresa e Infancia Arcor, con los objetivos de: (a) proteger y promover los derechos de la infancia como eje transversal en distintas áreas de gestión de la empresa Arcor y (b) incorporar la perspectiva de los derechos de la infancia en la estrategia de sustentabilidad de la compañía<sup>9</sup>.

Para ello, se ha propuesto un plan de trabajo con las siguientes etapas:

<sup>9</sup> Esta iniciativa toma los lineamientos desarrollados en los Principios Empresariales y Derechos del Niño, siguiendo la propuesta global liderada por el Pacto Global, Unicef y Save the Children.

Figura 7  
Etapas de la Iniciativa Empresa e Infancia Arcor



Elaboración propia.

Luego de la elaboración del autodiagnóstico y construcción del grupo de trabajo, un hecho destacado fue la aprobación de la Política de Compromiso con los Derechos del Niño. Esta, junto con otras iniciativas, tiene por destinatario el público general de la compañía. Otro ejemplo de este tipo de propuestas es el procedimiento acordado con el área de Servicios de Atención al Consumidor para tratar quejas, reclamos y sugerencias relacionados con la niñez que sean captados por algunos de los medios institucionales.

Simultáneamente, se trabaja con áreas de la empresa en acciones interáreas; por ejemplo, el Sistema de Información de Niñez Arcor (SINA), en el cual se registran y monitorean la situación de los hijos e hijas de los colaboradores de Arcor y los beneficios corporativos destinados a la infancia, de manera que es factible analizar la situación de la niñez y las respuestas de la empresa al respecto.

### **Rendición de cuentas y transparencia: una política activa**

Las fundaciones Arcor tienen una política activa de rendición de cuentas. En su página web hay información sobre cada programa que desarrollan y las alianzas que establecen. En sus informes regionales anuales de gestión, también publicados en la página web, se detallan los resultados de cada programa. Igualmente, en los informes nacionales de gestión de la Fundación Arcor Argentina, la Fundación Arcor Chile y el Instituto Arcor de Brasil, se publica información sobre cada

proyecto apoyado por las fundaciones, con los montos aportados, los montos de las contrapartes, las localidades donde se desarrollan, y el número de participantes tanto a nivel de niños y niñas como de adultos.

Adicionalmente, en el Portal Educativo y en los otros sitios que apoya la Fundación, se hace público el conocimiento generado en diferentes aspectos relacionados con la infancia (políticas, normas, análisis, prácticas, guías, etc.). En 2020, la página web de la Fundación tuvo 536 113 visitas, y 31 731 personas descargaron materiales. Igualmente, el canal de YouTube fue visitado por 372 568 usuarios y el Banco de Experiencias tuvo 22 386 vistas (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, & Fundación Arcor Chile, 2021).

### **Gestión externa: las alianzas como criterio central para el desarrollo de iniciativas regionales y programas nacionales**

«En Fundación Arcor estamos convencidos de que para generar un cambio profundo en la sociedad hace falta crear alianzas que nos permitan trabajar juntos y potenciar los esfuerzos»<sup>10</sup>. Este criterio de trabajo colaborativo está presente en el conjunto de iniciativas regionales. Como explicamos, para cada iniciativa se establecen alianzas con diversos actores que tienen incidencia en el ecosistema de atención a la infancia<sup>11</sup>.

También se aprovechan las sinergias con la empresa para dar un mayor alcance a algunas iniciativas regionales. Por ejemplo, en el caso del premio Mi Patio es el Mundo, orientado a destacar proyectos vinculados a la educación para el desarrollo sostenible en la primera infancia, en el que participan la Organización Mundial para la Educación Preescolar, las fundaciones Arcor de Argentina, Brasil y Chile, y centros de distribución del Grupo Arcor en países donde no cuentan con una fundación, como Paraguay y Uruguay.

Junto con las alianzas mencionadas, las tres fundaciones son parte activa de diversas redes locales, nacionales e internacionales, como la Red Ciudadana Nuestra Córdoba, en la cual participan más de 60 organizaciones sociales, universidades y centros vecinales de Córdoba; la Red Nacional de las Ciudades de las Niñas y

<sup>10</sup> <https://fundacionarcor.org/redes/>

<sup>11</sup> En estas alianzas participan entidades internacionales (IIPE Unesco, Unicef), universidades (Universidad Nacional de San Martín, Universidad de San Sebastián, Universidad Católica de Córdoba, New School University, etc.), OSC internacionales y nacionales (Organización Mundial para la Educación Preescolar [Ompep], Fundación Corona, la Red de Ciudades Cómo Vamos, Abriendo Rondas, Unidos por la Infancia Corporación para la Infancia de Santiago, ANDI Comunicação e Direitos) y entidades gubernamentales de nivel municipal.

los Niños, en la cual participan 59 ciudades de Argentina y un amplio número de ciudades a nivel global. Para el aprendizaje sobre temas de inversión social, participan en redes nacionales como el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDFA), el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE), Empresas Unidas por la Infancia Chile UPPI, y redes regionales como RedEAmérica, una red regional de fundaciones y empresas para aprender y promover el desarrollo de comunidades sostenibles en América Latina.

### **III. Aprendizajes y conclusiones**

El caso de las fundaciones del Grupo Arcor ilustra la forma de trabajo de fundaciones empresariales que han logrado ocupar un lugar con la empresa que les permite aprovechar sus ventajas y evitar las limitaciones de la instrumentalización de algunas fundaciones empresariales. Por otro lado, se destaca por tener un enfoque regional y de derechos humanos, desarrollado gracias a las múltiples alianzas que establece para aportar a los diversos actores corresponsables de garantizar los derechos de la infancia.

**Prioriza la causa pública en sinergia con la empresa.** Las fundaciones Arcor son un ejemplo de fundaciones empresariales que dan prioridad a la causa pública que apoyan y, a la vez, se alinean con la política de sostenibilidad de la compañía, sin estar subsumidas ni ser el instrumento de la responsabilidad social del Grupo Arcor. A pesar de recibir del Grupo Arcor la mayor parte de los recursos para la operación de las fundaciones, el lugar de «autonomía relativa» que ocupa frente a la empresa les permite poner el énfasis en la causa y a apoyar a la compañía en la orientación y gestión de los temas de infancia, y desarrollar iniciativas conjuntas en esta temática.

**Presencia regional gracias a las alianzas y a la sinergia con la empresa.** El enfoque regional es el eje de la inversión social del Grupo Arcor. Las alianzas con universidades, entidades internacionales y organizaciones de la sociedad civil, y la participación en redes locales, nacionales e internacionales, como las fundaciones Arcor, han logrado enriquecer sus programas y darle alcance regional. El trabajo coordinado de las tres fundaciones (Argentina, Brasil y Chile) y con la empresa en los países donde no hay fundaciones, permite a las fundaciones y a la empresa tener un papel relevante en temas de la infancia en los países donde operan.

**Enfoque de derechos humanos.** Las fundaciones tienen como supuesto central que el principal responsable en el cumplimiento de los derechos del niño es el Es-

tado, y esto significa trabajar monitoreando sus políticas e incidiendo en ellas. En la sociedad también existen actores corresponsables de garantizar el pleno respeto de los derechos de la infancia (educadores, directivos escolares, cuidadores, padres de familia, líderes comunitarios, funcionarios e instituciones públicas, empresas y empresarios), y, por eso, al revisar las estrategias de las fundaciones Arcor de cada país es posible identificar continuidad no solo en el enfoque de derechos de la infancia, sino también en trabajar con el conjunto de actores buscando que un ecosistema fortalecido de actores permita contribuir al efectivo cumplimiento de estos derechos.

**Desarrollo de capacidades.** La formación y capacitación (presencial y virtual) es parte esencial de la contribución que realizan las fundaciones Arcor para fortalecer la labor de los actores relacionados con el ecosistema de infancia. A través de las diferentes plataformas virtuales que han impulsado, las fundaciones permiten a los actores tener programas de formación y herramientas para fortalecer su labor tanto en el campo del servicio directo, como para monitorear e incidir en políticas públicas relacionadas con los temas de infancia.

## Referencias

- Berger, G., & Gowland, C. (2006). *La Fundación Arcor: promoviendo articulaciones institucionales para el desarrollo social a nivel local*. Bogotá: RedEAmérica.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Fundación Arcor Argentina. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil & Fundación Arcor Chile. (2020). *Informe regional de actividades, inversión social, año 2019*.
- Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil & Fundación Arcor Chile. (2021). *Informe regional de actividades, inversión social, año 2020*.
- Fundación Arcor Chile. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Instituto Arcor Brasil. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L., & Sordo, S. (2014). *Las fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil del Instituto Tecnológico de Monterrey.

## Chile

### **Fundación San Carlos de Maipo Prevención basada en la evidencia\***

RODRIGO VILLAR



---

\* Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI), liderado por Rodrigo Villar con el apoyo de Ximena Veas y Magdalena Aninat, en 2021. Se enmarca en el proyecto Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina, en el que se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el Cefis-UAI, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, la Universidad del Pacífico del Perú, Alternativas y Capacidades de México y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Tabla 3  
Fundación San Carlos de Maipo (Chile)

Año de creación	1997
Fundadores	Sociedad del Canal de Maipo
País	Chile
Tipo de fundación	Empresarial
Fuente principal de recursos	Sociedad del Canal de Maipo <i>Endowment</i> propio Venta de servicios al Estado y a privados
Misión	Generar cambios en la situación de personas vulnerables para mejorar su calidad de vida de manera sostenible, mediante la implementación de programas eficaces, innovadores y eficientes, principalmente en la zona de influencia de la red de canales de la Sociedad del Canal de Maipo.
Foco temático	Prevención de conductas de riesgo de niños, niñas y adolescentes
Áreas	Administración Programas Estudio y desarrollo
Número de colaboradores	77 a diciembre de 2020
Alcance geográfico	La red de canales de la Sociedad del Canal de Maipo, en la Región Metropolitana de Santiago, pero se ha ido extendiendo a otras regiones del país.
Alcance poblacional	75 380 personas en programas directos, 57 315 en programas de otras instituciones asesoradas por FSCM, 88 402 en programas de entidades que reciben donaciones de FSCM, 69 085 beneficiadas por mejoras en el entorno de los canales.
Presupuesto anual	US\$ 5,0 millones.

Elaboración propia.

## I. Introducción

En 1997 la Sociedad del Canal de Maipo (SCM)<sup>12</sup> de Chile creó la Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) para aportar al bienestar de niños, niñas, adolescentes (NNA) y sus familias. Los primeros 15 años, esta entidad filantrópica funcionó

<sup>12</sup> La Sociedad del Canal de Maipo es una corporación de derecho privado sin fines de lucro que maneja la red de canales del río Maipo. Fue fundada en 1827 con el objetivo de extraer agua del río Maipo y repartirla entre sus asociados o «canalistas». Actualmente, administra 308 kilómetros de canales que recorren 29 de las 52 comunas de la Región Metropolitana de Santiago. <https://www.scmaipo.cl/canalistas/nuestra-historia>

como donante o *grantmaker*<sup>13</sup>, financiando programas de otras organizaciones en las comunas de influencia de la red fluvial del Canal de Maipo, que alimenta la Región Metropolitana de la capital de Chile. Pero, hacia el año 2012, la Fundación inició un giro hacia la prevención con un modelo mixto, de donaciones y programas propios basados en evidencia, que no solo atendiera a menores y sus familias, sino que también sirviera de base para a la transformación de la oferta pública y privada. Este giro requería un cambio de estrategia y de gestión interna, que se plasmó en el proceso de planificación que reformuló la misión, la visión y los objetivos para el período 2015-2020. Desde entonces, la Fundación destaca en el ecosistema de la filantropía en Chile por su foco en la prevención de conductas de riesgo en NNA, teniendo como metas la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento de la inversión filantrópica privada hacia programas basados en evidencia.

Figura 8  
Ubicación del río Maipo en Santiago de Chile



Elaboración propia.

<sup>13</sup> A diferencia de las entidades de primer piso, las fundaciones donantes o *grantmakers* no ejecutan proyectos en los territorios, sino que apoyan a otras organizaciones de la sociedad civil, canalizando recursos para financiar programas.

Para ello, la FSCM selecciona y adapta programas internacionales que cuentan con evaluaciones rigurosas de sus resultados con el foco en NNA para escalarlos junto con otras instituciones, tanto públicas como privadas, midiendo la viabilidad de su implementación y evaluando su impacto en el contexto local. Asimismo, asesoran a instituciones en los procesos de reproducción y escalamiento de distintos programas, logrando posicionarse como una de las fundaciones más prominentes del ecosistema filantrópico chileno.

Actualmente, la Fundación se rige por tres lineamientos estratégicos: (1) desarrollo y promoción de programas basados en altos estándares de evidencia; (2) prevención de conductas de riesgo en NNA; e (3) incidencia en políticas públicas y en instituciones privadas para que trabajen con base en evidencia. La evidencia es un eje central de todos los programas impulsados por la FSCM, y constituye el criterio básico para seleccionar, adaptar o desarrollar programas que sean capaces de demostrar su impacto positivo. Esta metodología está presente en el conjunto de programas impulsados por la Fundación tanto en pro del desarrollo positivo de la infancia<sup>14</sup> con un enfoque preventivo, como en el diseño de programas ecosociales<sup>15</sup>, así como en las acciones de incidencia en política pública y en el trabajo colaborativo con otras entidades filantrópicas de Chile.

El enfoque desarrollado a partir del nuevo plan estratégico permitió a la FSCM lograr una organización altamente efectiva que articula los cuatro pilares propuestos en el índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina (gobernanza, gestión interna, transparencia y gestión externa)<sup>16</sup>. En este caso de estudio<sup>17</sup>, analizamos la transformación en la estrategia de la FSCM y la forma en que estos pilares se incorporaron en la implementación

---

<sup>14</sup> Se entiende por «desarrollo positivo de la infancia» la promoción de factores protectores de niños y jóvenes para evitar que incurran en conductas problemáticas (violencia, delincuencia, deserción escolar, consumo de drogas, comportamiento sexual irresponsable, entre otros). Véase García, Nóvoa y Urones (2012).

<sup>15</sup> Además de programas orientados específicamente a niños y adolescentes, la Fundación desarrolla proyectos de conservación ambiental a través de modelos sostenibles, y programas ecosociales bajo la lógica de constituir un legado de largo plazo. Cabe destacar el del humedal de la laguna de Batusco (el mayor de la Región Metropolitana en Santiago), iniciado en 2016 junto con la ONG The Nature Conservancy, que busca restaurar y conservar la biodiversidad de la zona con la convicción de que un entorno sano contribuye al desarrollo de la infancia y mejora la calidad de vida de las comunidades. En una línea similar, el Anillo Verde Metropolitano es un proyecto que comprende más de 200 km de ríos y canales y busca convertir los ejes fluviales en espacios públicos y áreas de esparcimiento como ciclovías, parques y paseos peatonales para uso comunitario.

<sup>16</sup> Para más detalles del índice, véase Bird, León y Zavala (2020).

<sup>17</sup> Este caso se basa en documentación interna de la FSCM y una entrevista con Marcelo Sánchez realizada en enero de 2021. Los documentos principales de referencia son FSCM (2018, 2020).

de la estrategia y el desarrollo de los programas que sustentan el desempeño de la organización.

## **II. El corazón de la estrategia: evidencia, prevención e incidencia**

2012 fue el año del cambio para la FSCM. La débil capacidad de ver los cambios efectivos que se lograba solo con un modelo de fundación exclusivamente donante gatilló la decisión de desarrollar programas propios, con una oferta de programas basados en evidencia y de acciones de carácter preventivo para la infancia en Chile. Era vital tener presencia en los territorios y conocer directamente sus desafíos, para acumular conocimiento interno y verificar que los programas que impulsara la Fundación logran efectivamente generar impacto positivo. Para ello, el directorio de la Fundación encomendó a su presidente, José Miguel Guzmán, la tarea de encontrar a una persona capaz de liderar el cambio. Fue así como Marcelo Sánchez, profesional con formación en negocios y administración de empresas y máster en gestión comercial, se incorporó como gerente general para cumplir la misión central de la organización: apoyar a familias en situación de vulnerabilidad y potenciar el desarrollo positivo de la infancia.

El diagnóstico de la FSCM es que en Chile no existe una cultura que valore la evidencia como determinante en la toma de decisiones. Ejemplo de ello es lo que muestran los estudios: el 70% de los programas sociales para NNA evaluados en la última década por la Dirección de Presupuestos (Dipres) cuentan con evaluaciones deficientes, y, sin embargo, han continuado operando. Para avanzar hacia programas basados en evidencia, a partir de 2013, la Fundación se abocó a la tarea de diseñar o importar y ejecutar programas sociales basados en evidencia para mejorar de forma efectiva la calidad de vida de quienes viven en contextos vulnerables. Para esto, han desarrollado una metodología de trabajo basada en: (1) la búsqueda y selección de programas en el extranjero y negociación de licencias; (2) la adaptación de esos programas al contexto chileno, asegurando la integridad en la implementación; (3) la generación de conocimiento a través de evaluaciones de impacto; y (4) el escalamiento de los programas junto con contrapartes privadas o públicas que estén dispuestas a masificarlos y, a la larga, operarlos, quedando finalmente la FSCM como entidad supervisora (FSCM, 2020). Así, al año 2021, la Fundación cuenta con 10 programas<sup>18</sup>, orientados a atacar los factores de riesgo

<sup>18</sup> Familias Unidas, Parenting Training Management, Oregon Model (PMTO), I Can Problem Solve (ICPS), Comunidades que se Cuidan, Saliendo Aprendo, Humedal de Batuco, Mi Mapa, Mi Brújula, Contratos de Impacto Social y Banco de Pago por Resultados.

y prevenir el desarrollo de conductas problemáticas en la infancia, que tienen más propensión de ocurrir en comunidades excluidas, con menores oportunidades (FSCM, 2018).

Figura 9  
Principales programas de la Fundación San Carlos de Maipo



Elaboración propia.

Enfrentar los desafíos que tiene la infancia requiere involucrar a las comunidades en que viven los NNA. Por ello, el modelo articulador de los programas de la FSCM es Comunidades que se Cuidan, una adaptación de Communities that Care, diseñado por académicos de la Universidad de Washington a finales de la década de 1980, que cuenta con evidencia de impacto certificada por Blueprints for Healthy Youth Development de la Universidad de Colorado, Boulder<sup>19</sup>. Este programa funciona como un sistema de prevención basado en promover la participación y el empoderamiento de actores comunitarios (padres de familia, vecinos, líderes locales, miembros de iglesias, clubes deportivos, entre otros) que trabajan colaborativamente en el desarrollo de factores protectores de NNA para disminuir la incidencia de conductas de riesgo.

En 2013, la FSCM contactó a los municipios de varias comunas de estratos socioeconómicos bajos y/o con áreas con altos niveles de vulnerabilidad de la Región Metropolitana de Santiago, para comenzar el proceso de adaptación de

<sup>19</sup> Blueprints for Healthy Youth Development es un proyecto que identifica, recomienda y difunde programas para jóvenes, familias y comunidades, basado en evaluaciones científicas que muestran evidencias de la efectividad de programas sociales. Véase <https://www.blueprintsprograms.org/about/>

Comunidades que se Cuidan en comunas de la capital del país con altos índices de vulnerabilidad. Cinco años después, la Fundación se alió con la Municipalidad de Peñalolén para implementar el programa en zonas de riesgo de esa comuna a través de un convenio de cofinanciamiento. La implementación de los planes preventivos es monitoreada por asistentes técnicos y facilitadores territoriales del área de estudios San Carlos de Maipo, mientras que la Universidad de Washington actúa como contraparte técnica en el proceso. Tras la aplicación del programa, ha sido posible observar una menor incidencia en el consumo de alcohol, tabaco y marihuana, y una menor prevalencia de conductas criminales y violentas en las comunidades que participaron en el programa en comparación con las que no lo hicieron. Hasta el año 2019, el programa había beneficiado a más de 55 000 personas y capacitado como actores cuidadores a 245.

Figura 10

Comunas en las que se implementa el programa Comunidades que se Cuidan



Fuente: FSCM (2019).

Otro programa destacado de la FSCM es Familias Unidas, creado por la Universidad de Miami para prevenir conductas de riesgo en preadolescentes y adolescentes de origen hispano, y que también cuenta con la certificación de Blueprints, que apunta a prevenir conductas problemáticas de niños de entre 11 y 16 años a través de la capacitación de sus cuidadores en el desarrollo de habilidades parentales (involucramiento padres-hijos, monitoreo de comportamiento y comunicación efectiva).

La adaptación, implementación y evaluación de Familias Unidas debutó en Chile el año 2015 en cuatro comunas de Santiago. Durante los años siguientes, se logró su adaptación cultural, se realizó el estudio de impacto, que entregó resultados positivos, y se realizó la diseminación del programa, lo que permitió a la FSCM lograr un convenio de colaboración con un ente público clave en esta tarea: la Subsecretaría de Prevención del Delito (SPD) del Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile, para financiar su ampliación territorial. Si bien esta agencia trabaja con el modelo de terapia multisistémica<sup>20</sup>, que se basa en una intervención posterior para lograr la reinserción social de los jóvenes que han mostrado conductas delictivas iniciales, se abrieron a incorporar también Familias Unidas, un programa con un modelo preventivo que involucra a los padres como agentes claves para prevenir trayectorias delictivas en los jóvenes en comunidades donde existen factores de riesgo. En 2020, la cobertura territorial ya abarcaba a 10 comunas en siete regiones de Chile, logrando capacitar a 1341 familias. En la implementación del programa, la Universidad de Miami otorga asistencia técnica y la FSCM está a cargo del control técnico de la intervención y asistencia para la evaluación y definición de métricas mediante su área de estudios, mientras que la Subsecretaría financia la implementación y articula la relación con los municipios.

La Fundación ha logrado incidir en otros organismos públicos como el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (Senda)<sup>21</sup>, el Servicio Nacional de Menores (Sename) y la Subsecretaría de la Niñez<sup>22</sup>, para que estas entidades gubernamentales incorporen en su oferta al público varios programas basados en la evidencia<sup>23</sup>. La perseverancia de la FSCM en mostrar la necesidad y beneficios de este enfoque ha sido clave para lograr estos

---

<sup>20</sup> Utilizada en Chile desde 2012 a través del Sistema Lazos de la SPD, la terapia multisistémica apunta a la disminución de la delincuencia juvenil a partir de la intervención del núcleo familiar de jóvenes que ya han incidido en delitos graves y posible abuso de sustancias.

<sup>21</sup> En 2020, el Senda licitó el programa PMTO, y en octubre del mismo año comenzó un plan piloto como parte de la iniciativa «Elige vivir sin drogas», en el que participaron, mediante teleconferencia, 480 familias. Luego de una fase de evaluación, se espera expandir el programa a otras zonas del país.

<sup>22</sup> La Subsecretaría es una institución nueva en el ámbito de la infancia, que, desde sus inicios, en 2018, ha incorporado la lógica de contar con una oferta programática para la infancia y adolescencia con evidencia de impacto.

<sup>23</sup> En diciembre de 2020, el Congreso Nacional aprobó una ley que elimina el actual Sename para reemplazarlo por un nuevo Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. La ley, que entra en vigor en octubre de 2021, establece que la oferta programática de la entidad deberá estar basada en la evidencia. Véase: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1154203&tipoVersion=0>

avances. A juicio de Sánchez, el avance no solo es la incorporación de programas preventivos sino la implementación de una oferta estructural basada en evidencia.

A través de su labor, la Fundación ha constatado que, muchas veces, las entidades del Estado tienen disposición limitada para incorporar nueva oferta programática o bien no cuentan con la capacidad para alcanzar a todas las comunidades. En este proceso, las organizaciones de la sociedad civil a menudo cumplen un importante rol complementario. Por ello, para la FSCM es importante que existan organizaciones en la sociedad civil que operen con altos estándares y que contribuyan a que el Estado fortalezca su forma de desarrollar e innovar en las políticas públicas. Para fortalecer las capacidades no solo de entidades públicas sino también de entidades de la sociedad civil, han desarrollado dos programas. El primero es Mi Brújula, que nació en 2015 como un banco de datos de acceso público de programas sociales preventivos enfocados en NNA que cuentan con evaluación de impacto. El segundo es Mi Mapa, creado en 2016 para asistir a organizaciones públicas y privadas a que avancen en generar evidencia fortaleciendo el diseño, monitoreo y evaluación de resultados de sus programas sociales.

Como parte de la estrategia de trabajar con otros actores de la sociedad con programas que monitoreen sus resultados, a partir de 2018, la Fundación ha sido parte de la implementación en Chile de los contratos de impacto social (CIS), un modelo de pago contra resultados, enfocado en ofrecer soluciones privadas a problemas de carácter público<sup>24</sup>. Los CIS operan cuando el Estado identifica un problema social (como la alta reincidencia carcelaria o los problemas de lectura de niños de educación primaria), luego define metas para mejorar esa realidad social, y define un monto o rentabilidad por pagar una vez se cumplan los resultados esperados. Con ello, el contrato se licita a un intermediario, encargado de conseguir capital de inversionistas, y también organizaciones que implementan un programa que entregue una solución eficaz al problema, mientras un evaluador externo supervisa la ejecución del programa en función de las metas establecidas. Si estas se cumplen, el Estado devuelve el capital más una rentabilidad al inversionista social. De esta forma, el Estado se enfoca en financiar programas efectivos en mejorar la vida de los más vulnerables, las organizaciones de la sociedad civil se enfocan en una gestión orientada a resultados, mientras los inversionistas obtienen un retorno a su inversión que no solo es financiero sino también social.

---

<sup>24</sup> Con el nombre Social Impact Bond (Bono de Impacto Social), se diseñó un modelo en el Reino Unido en 2010, para financiar un programa de rehabilitación de personas privadas de libertad, y rápidamente se popularizó en el mundo anglosajón. Hoy están presentes en 25 países y benefician a más de un millón de personas. Véase Gustafsson-Wright, Gardiner y Putcha (2015).

La idea de implementarlos en Chile, dice Marcelo Sánchez, apunta a incorporar la iniciativa privada en la solución de problemas públicos, desarrollando un mecanismo de financiamiento para quienes estén avanzando en la generación de evidencia. Por ello, implementaron junto con fundaciones un primer CIS en torno al fomento de la lectoescritura, y han trabajado para impulsarlos en colaboración con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; el Ministerio de Desarrollo Social y Familia; la Corporación para el Fomento de la Producción (Corfo); y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como una forma de aportar con soluciones innovadoras a problemáticas sociales mediante alianzas público-privadas entre el Estado, la sociedad civil, inversionistas privados y otros actores.

### **III. Pilares de la organización**

A partir de su cambio de modelo, la FSCM ha logrado posicionarse como una de las entidades filantrópicas más relevantes en asuntos de interés público y en su vinculación con el Estado. La principal razón tras estos logros es que las distintas áreas de la organización trabajan de manera articulada por un fin común: instalar la evidencia como eje central de su quehacer. Esto lo han conseguido a través de su oferta de programas preventivos propios enfocados en la infancia, basados en evidencia, con capacidad de ser reproducidos y escalados, así como con el desarrollo de modelos que permiten involucrar a otros actores en inversión social orientada a lograr un impacto efectivo. De esta manera, las distintas áreas de la Fundación operan como un engranaje, en el que los cuatro pilares del índice de capacidad organizacional trabajan para consolidar los lineamientos estratégicos.

#### **Gobernanza: comunicación continua**

El consejo directivo (o directorio) que administra la FSCM participó activamente en el proceso de cambio de modelo, convencidos de que la anterior estrategia no permitía capturar el conocimiento de los resultados en el interior de la organización. En los 15 años en que la FSCM funcionó como entidad donante, el directorio, que está conformado por 10 miembros y un presidente –y que funciona como espejo del directorio de la Sociedad del Canal de Maipo<sup>25</sup>–, se reunía cada dos meses a asignar directamente las donaciones. Tras el cambio de estrategia, la contratación del gerente general como primer empleado de la organización y la

---

<sup>25</sup> A excepción del presidente de cada directorio. Véanse <https://www.scmmaipo.cl/canalistas/directorio/> y <https://www.fsancarlos.cl/directorio/>

definición de un plan estratégico de mediano plazo (2015-2020), se incrementó la frecuencia e involucramiento de los directivos y se mantuvo su participación no remunerada. La periodicidad de las reuniones aumentó a una mensual, la asistencia en general siempre es completa, y el directorio ha tenido un rol central en las definiciones y logros que la Fundación ha obtenido durante los últimos cinco años.

Uno de los desafíos de la gobernanza en este nuevo modelo ha sido conectar a los miembros del consejo que provienen del mundo empresarial con los desafíos que conlleva implementar programas innovadores en el ámbito social que propone la administración de la Fundación. El trabajo complementario y la comunicación continua y fluida entre el equipo ejecutivo y el presidente del consejo ha sido un factor clave en la consolidación del actual modelo de intervención, reconocido por sus propios líderes. Cada semana, la dirección ejecutiva –presidente, gerente y los jefes de área de San Carlos– se reúne para analizar el curso de acción de la organización. De este modo, el directorio logra familiarizarse con la operación y el avance de los programas, además de adquirir el conocimiento necesario para alimentar las decisiones estratégicas, mientras que la administración desarrolla propuestas y recibe retroalimentación constante.

La gobernanza corporativa de un directorio activo y presente permite generar un mejor estándar en la inversión social. En el caso de la FSCM, el diálogo común entre ambas contrapartes se basa en la métrica y la orientación hacia el impacto. A través de este proceso de mutuo aprendizaje y enriquecimiento, se genera confianza del directorio en la administración y un alineamiento hacia la búsqueda de la generación de cambios sociales relevantes. Este trabajo articulado ejemplifica la forma de entender la gobernanza como una función del conjunto de la organización, y no solamente como las acciones del directorio (Bethmann, Meneses, & Aninat, 2019).

Una particularidad de la FSCM es que Sánchez actúa como gerente general y no como director ejecutivo, como suele definirse el principal cargo en las entidades filantrópicas. Esta diferencia en la nomenclatura del cargo busca orientar el liderazgo de la organización con base en herramientas de gestión de empresas, incorporando mecanismos de evaluación de desempeño, control de gestión y reportabilidad.

Una debilidad en la gobernanza de San Carlos de Maipo es la falta de diversidad de género en su directorio. Si bien el 70% de los trabajadores de la Fundación son mujeres, el consejo directivo está compuesto solo por hombres, cifra que se encuentra por debajo del 28,5% de participación femenina promedio en

los directorios de fundaciones chilenas. La razón se remonta a los estatutos, que definen que el directorio sea reflejo de la sociedad con un directorio similar, a excepción de la presidencia de ambas entidades. Con todo, se trabaja en la creación de un consejo consultivo que permita vincular mujeres y técnicos especializados en el área social en el proceso de toma de decisiones del directorio.

### **Gestión interna: en línea con la misión y estrategia**

La decisión estratégica de ser una fundación de «primer piso» que opera programas con un proceso orientado a lograr que puedan ser reproducidos ha llevado a conformar un numeroso equipo en la FSCM, integrado por 77 personas, bastante superior al promedio de 16 empleados en las entidades filantrópicas chilenas (Aninat & Fuenzalida, 2017). La metodología de trabajo y el tamaño del equipo permiten a la FSCM actuar como un laboratorio que busca los mejores programas de prevención en temas de infancia, adaptar los programas al contexto chileno y generar evidencia para tener certeza del impacto, y sobre esa base incidir en políticas públicas y colaborar con entidades privadas.

Para operar su estrategia y cumplir con el plan formulado en 2015, la FSCM cuenta con tres áreas: administración, programas y desarrollo. La primera gestiona y administra los recursos financieros, materiales y humanos de la institución, diseñando y ejecutando procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el óptimo funcionamiento de la organización en relación con su misión. La segunda área concreta los focos estratégicos a través de programas de intervención que persiguen un objetivo de transformación de conductas en NNA y sus entornos bajo la lógica de una aproximación preventiva. La tercera área fue creada en 2018 para separar el proceso de implementación de los programas del soporte técnico necesario para su diseño, monitoreo y evaluación. Cuenta con una subárea de coordinación de estudios y evaluación, y otra de proyectos de desarrollo encargada de fomentar la colaboración de actores mediante los contratos de impacto social.

En paralelo a la estructura y coordinación de sus áreas, la FSCM otorga alta importancia a la gestión de recursos humanos, ámbito en el que funciona como una empresa competitiva que aspira a contar con las personas más calificadas en su organización. Para conseguirlo, han tomado tres medidas respecto a sus empleados: (1) remunerarlos con salarios competitivos, por sobre el mercado laboral del sector filantrópico; (2) garantizar la estabilidad laboral a través de contratos indefinidos; y (3) capacitaciones continuas mediante una oferta de perfeccionamiento tanto en Chile como en el extranjero. En la misma línea, a través de pro-

cesos y procedimientos de gestión, la organización ha trabajado para consolidar el modelo de largo plazo con el que trabaja, y ha preparado al equipo para afrontar cambios en la administración, incluso del gerente o del presidente del directorio, con el fin de no afectar el modelo con el que trabaja la fundación. Raúl Perry, jefe de programas, y Rafael Rodríguez, jefe de desarrollo, se han capacitado en liderazgo, trabajo en equipo y otros ámbitos, para sustituir a Marcelo Sánchez en caso de ser necesario, sin afectar el foco de la organización.

En el ámbito de financiamiento, también cuenta con un modelo basado en tres fuentes: un *endowment* o fondo patrimonial, un aporte anual otorgado por la Sociedad San Carlos, y la generación de ingresos mediante la venta de servicios. El *endowment* funciona como un fondo de reserva que asegura la sostenibilidad financiera futura de la organización y que permite orientar su labor a objetivos sociales de largo plazo. Actualmente, la Fundación invierte este fondo en distintas sociedades, mayormente en la central hidroeléctrica Puntilla, y también en Aguas Andinas<sup>26</sup>. En paralelo, realizan otras inversiones de menor envergadura a través de las cuales obtienen flujo de caja; sin embargo, el principal medio de financiamiento para la operación de la Fundación es la donación aportada anualmente por la Sociedad, que cubre entre el 50 y el 60% del presupuesto operativo de cada año. El aporte restante proviene de la venta de servicios al Estado a través de programas, y a también a privados, con un mecanismo de pago contra resultados, iniciado en 2018.

### **Rendición de cuentas y transparencia: pioneros en obtener certificación**

La gobernanza efectiva se orienta a asegurar que las organizaciones cumplan con un adecuado proceso de rendición de cuentas, ya que, al incorporar prácticas de transparencia y acceso público sobre lo que hacen, cómo lo hacen y los resultados que obtienen, ganan legitimidad. Esto implica que desde el directorio se promuevan políticas de reportabilidad respecto a las actividades de la organización hacia el Estado, donantes, colaboradores, beneficiarios, y el público general (Bethmann *et al.*, 2019). Se ha demostrado que cuando las organizaciones operan abiertamente son más efectivas en sus relaciones con sus grupos de interés, abriendo canales de comunicación, construyendo confianza, elevando la gestión, y mejorando su impacto (Moya, Ortiz, Soto, Murden, & Atton, 2012).

---

<sup>26</sup> Eléctrica Puntilla se ubica al sur del río Maipo, en la Región Metropolitana de Santiago, y desde 1996 es mayoritariamente propiedad de la Sociedad del Canal de Maipo. Actualmente, la FSCM es dueña del 20% de sus acciones. En tanto, la compañía Aguas Andinas suministra agua y alcantarillado para la mayor parte de la ciudad de Santiago.

La FSCM tiene elementos destacados en este ámbito. Cumple con lo requerido por el Estado chileno a las organizaciones sin fines de lucro a través de la Ley 20.500, que regula las asociaciones y la participación ciudadana en la gestión pública, según la cual las fundaciones están sujetas a elaborar una memoria anual y un balance de sus actividades, el que, previamente a la aprobación del directorio, debe ser presentado al Ministerio de Justicia. Junto con ello, la FSCM fue la primera entidad filantrópica chilena en obtener certificación en el cumplimiento de la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, que regula la corrupción entre privados. Esto le ha permitido dar trazabilidad a los recursos financieros relacionados con proveedores e instituciones, establecer mecanismos de denuncia anónima y capacitar a su personal en prevención de delitos de corrupción.

Asimismo, la organización cuenta con un sistema de reportabilidad completo en sus centros de costos, que son auditados por una empresa auditora externa (KPMG), y desde el año 2018 implementa normas internacionales de información financiera (IFRS). Además, en 2019, la FSCM comenzó a desarrollar varios proyectos conjuntos con organismos públicos e internacionales para llevar a cabo procesos de rendición de fondos y reportabilidad, tarea que recayó en el área de administración de la organización.

Si bien ha incorporado importantes prácticas de reportabilidad, el acceso público a algunos de sus informes es limitado.

### **Gestión externa: colaboración para incidir a nivel público y privado**

La relación con contrapartes externas tiene un rol fundamental en la estrategia de la Fundación, tanto para desarrollar y expandir su oferta programática, como para posicionarse en la agenda pública en relación con la prevención de conductas de riesgo y el adecuado desarrollo de la infancia.

Para cumplir con la aspiración de que la oferta pública y privada de programas sociales esté basada en evidencia y orientada al impacto, un elemento central de la estrategia de FSCM es la colaboración e incidencia a nivel público y privado. A través de la oferta de programas propios, de asesorías a organizaciones y los contratos de impacto social (CIS), promueve el uso eficiente de recursos estatales y privados de inversión social y base para las políticas públicas.

Para impulsar los CIS en Chile, la FSCM ha contado con la asesoría de expertos. Con la consultora británica Social Finance, especialista en la promoción del modelo, la Fundación realizó un estudio de factibilidad del ecosistema chileno para implementar el modelo de CIS, en 2018, que fue la base para el diseño y

administración del primer contrato de este tipo en Chile financiado por fundaciones e inversionistas privados, aunque sin la participación del Estado<sup>27</sup>. En este proceso, la FSCM actuó como intermediaria y administradora, además de realizar el monitoreo los resultados obtenidos por el programa. Luego de esta experiencia, el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) contrató a la FSCM para asesorar al Ministerio de Desarrollo Social y Familia para el estudio de desarrollar el modelo con participación del Estado.

Parte de la estrategia actual de gestión externa de la FSCM está enfocada en diseñar un banco de pago por resultados para ampliar el radio de acción, las temáticas, y los actores involucrados en los CIS. Uno de los objetivos de este innovador mecanismo es hacer aún más eficiente el modelo de los contratos, aumentando los fondos disponibles para el sector social gracias a la atracción de inversión privada, orientando a las organizaciones a focalizarse en el monitoreo y logro de resultados de los programas.

Otro ámbito crucial en la gestión externa de la Fundación es su estrategia de comunicaciones, orientada a instalar en la agenda pública la lógica de la prevención social y de los programas sociales de calidad. También busca incidir en que actores privados y otros miembros de la sociedad civil valoren y utilicen la evidencia en el diseño de programas sociales. Para ello, trabaja con una consultora de comunicaciones estratégicas (Quórum Comunicaciones) que se ocupa de mantener presencia continua de la alta gerencia de la Fundación en medios de comunicación con contenidos alineados con sus ejes y oferta programática (prevención, infancia, evidencia, derechos de NNA, entorno y comunidad), vinculados con la contingencia del debate público. De acuerdo con Marcelo Sánchez, ni el trabajo académico ni la evidencia generada por los programas sociales son suficientes para llamar la atención de las autoridades. Una activa presencia en medios logra que el Gobierno y el Congreso los considere como contraparte experta.

#### **IV. Aprendizajes y conclusiones**

La claridad en torno a la estrategia ha permitido a la FSCM articular la gobernanza, la gestión interna y externa y la transparencia —pilares descritos en el índice de

<sup>27</sup> Este contrato contemplaba una ejecución de tres años (2019-2021) del programa Primero Lee de Fundación Crecer con Todos, un programa de enseñanza de lectura y escritura orientado a alumnos de enseñanza básica (entre 1.º y 4.º año) de escuelas vulnerables de Chile. Debido a la pandemia, el contrato se cerró de manera anticipada en 2020. Con todo, los resultados de la evaluación de impacto del programa están disponibles en: <http://www.servidorpublicitario.com/crecer/Presentacion-evaluacion-de-impacto.pdf>

capacidad organizacional— como pilares de una gestión organizacional coordinada para dar cumplimiento a la misión y objetivos de la organización. La estructuración de las áreas operacionales (administración, desarrollo y estudios), el proceso de selección y retención de talento, y la institucionalización de procedimientos permiten a la Fundación garantizar la efectividad en la identificación, adaptación, pilotaje y escalamiento de programas preventivos con evidencia de impacto. La gestión externa facilita las alianzas con actores claves del sector público y privado, y una comunicación estratégica orientada a posicionar los temas de prevención de riesgos en la infancia. Además, la buena comunicación entre el consejo directivo y la administración ejecutiva permite el desarrollo efectivo de la estrategia, mientras que la combinación de las diversas fuentes de ingresos (*endowment*, aporte anual de SCM y venta de servicios) le facilita tener una orientación de «capital paciente» para trabajar con visión de largo plazo y contar con los recursos para el desarrollo gradual de la estrategia.

**Incidencia a partir del conocimiento.** La operación de la FSCM constituye un buen ejemplo de cómo una entidad filantrópica que tiene un modelo de operación de programas propios puede generar impacto al incorporar un enfoque sistémico. La estrategia de la Fundación tiene un propósito que va más allá del impacto directo en los beneficiarios, se centra en la incidencia en políticas públicas y en instituciones privadas a partir de la evidencia. Del mismo modo, se orienta a la generación de conocimiento relevante y de capacidades para transformar la oferta pública de infancia en organizaciones públicas y privadas.

**Coordinación administración-directorio.** El trabajo articulado entre el consejo directivo y la administración ha sido fundamental para el diseño de la estrategia de la Fundación y para su adaptación continua. La creación de una dirección ejecutiva en la que participan el presidente del consejo, el gerente de la Fundación y los jefes de área ha sido fundamental para establecer un puente de aprendizaje y comunicación continua entre el directorio y el equipo técnico.

**Inversión en el equipo.** Los lineamientos por los que se rige la selección del personal, sumados a remuneraciones competitivas, estabilidad laboral y las continuas oportunidades de capacitación que la FSCM ofrece a sus empleados, permiten a la organización contar con colaboradores capaces de trabajar bajo los estándares de profesionalismo y dedicación que la estrategia requiere.

**Transformar lo que hace el Estado y los privados.** Tras el replanteamiento de su estrategia iniciada en 2012, la labor de la Fundación ya no se basa en comple-

mentar la oferta del Estado, sino en transformarla a partir de proveer capital al servicio de la innovación, la incidencia y la articulación de distintos actores. De esta manera, una parte central de la estrategia de la FSCM se enfoca en la generación de modelos que terceros puedan escalar, contribuyendo a la formación de otras organizaciones de la sociedad civil y de cooperación público-privada.

**Comunicar para incidir.** La gestión externa ha sido clave en el proceso de incidencia en políticas públicas. Las herramientas orientadas al diseño e implementación de programas basados en evidencia, la promoción activa de modelos de intervención eficientes, y la recurrente presencia de la FSCM en medios, han sido elementos fundamentales para posicionar en la agenda pública la relevancia de programas sociales con altos estándares de calidad.

## Referencias

- Aninat, M., Bethmann, S., & Meneses, C. (2019). *Gobernanza efectiva para fundaciones y corporaciones sin fines de lucro*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis).
- Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis).
- Bethmann, S., Meneses, C., & Aninat, M. (2019). *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación San Carlos de Maipo.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- FSCM. (2018). *Balance de gestión integral*.
- FSCM. (2019). *Balance de gestión integral*.
- FSCM. (2020). *Análisis de programas*.
- García, P. R., Novoa, C. P., & Urones, I. M. (2012). Variables fundamentales para el desarrollo positivo del menor. *Pulso. Revista de Educación*, (35), 13-29.
- Gustafsson-Wright, E., Gardiner, S., & Putcha, V. (2015). *The potential and limitations of impact bonds: Lessons from the first five years of experience worldwide*.
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A., & Atton, V. (2012). *Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro*. Chile Transparente.

## Colombia

### Fundación Alpina De gestora de proyectos a laboratorio social\*

RODRIGO VILLAR



---

\* Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI), liderado por Rodrigo Villar con el apoyo de Carla Magri y Magdalena Aninat, en 2021. Se enmarca en el proyecto Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina, en el que se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el Cefis-UAI, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, la Universidad del Pacífico del Perú, Alternativas y Capacidades de México y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Tabla 4  
Fundación Alpina (Colombia)

Año de creación	2008
Fundadores	Alpina Productos Alimenticios S. A.
País	Colombia
Tipo de fundación	Empresarial
Fuente principal de recursos	Alpina S. A. y convenios con cooperantes nacionales e internacionales.
Misión	Transformar la vida de familias, comunidades y organizaciones del sector rural, mediante proyectos productivos que son evaluados y sistematizados para que los aprendizajes se puedan reproducir, escalar y contribuir a mejorar políticas públicas e impactar a más comunidades rurales.
Foco temático	Inclusión económica y social de pequeños productores rurales y prácticas alimentarias saludables.
Áreas	Alianzas Gestión del conocimiento Área técnica Área administrativa y financiera
Número de colaboradores	Siete personas de planta más coordinadores de proyectos y técnicos que operan en los territorios (varían de acuerdo con los proyectos en curso). Al año 2020, cuentan con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 coordinadoras de proyectos: (dos en el Cauca y una en La Guajira)</li> <li>• 71 técnicos</li> </ul>
Alcance geográfico	Nacional. Al año 2021, tiene proyectos en los departamentos del Cauca y La Guajira en Colombia. Han trabajado en otros departamentos del país (Cundinamarca, Sucre, Antioquia y Bolívar, entre otros)
Alcance poblacional	En 2020: más de 2000 pequeños productores, 2003 en Cauca y 195 en La Guajira
Presupuesto anual	Aproximadamente US\$ 2,5 millones

Elaboración propia.

## I. Introducción

La Fundación Alpina fue creada en 2008 por la empresa colombiana de productos lácteos Alpina Productos Alimenticios S. A., que desde el inicio de sus actividades en 1945 ha apoyado a los productores de leche y fruta en diversos

departamentos de Colombia. Fue concebida como apoyo para la cadena de valor de la empresa, pero con el tiempo desarrolló su propio modelo, diseñando e implementando líneas de trabajo independientes y en regiones del país en las que la empresa no tiene presencia.

La Fundación ha adquirido experiencia a través de proyectos que ayudan a pequeños productores rurales y a sus familias a fortalecer sus capacidades para un rendimiento eficiente, logrando generar ingresos, aumentar su productividad, implementar prácticas alimentarias saludables y fortalecer su desarrollo integral y tejido social. Tras una década de operación, en 2018, se abocó a ampliar su impacto y mejorar su propuesta de valor para convertirse en un laboratorio social que desarrolla procesos sostenibles de inclusión económica y social, con familias y organizaciones rurales con vocación productora. En esta nueva etapa, también ha buscado incidir en la agenda de diversos actores públicos y privados.

La transformación de Fundación Alpina, que buscó «ser más que sus proyectos» para convertirse en un laboratorio social, articula los cuatro pilares propuestos en el índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina (gobernanza, gestión interna, transparencia & rendición de cuentas y gestión externa)<sup>28</sup>. En este caso de estudio, analizamos la transformación de esta fundación colombiana y la forma en que estos pilares se incorporaron en la implementación de la estrategia<sup>29</sup>.

## II. Fundación Alpina: más que proyectos, un laboratorio social

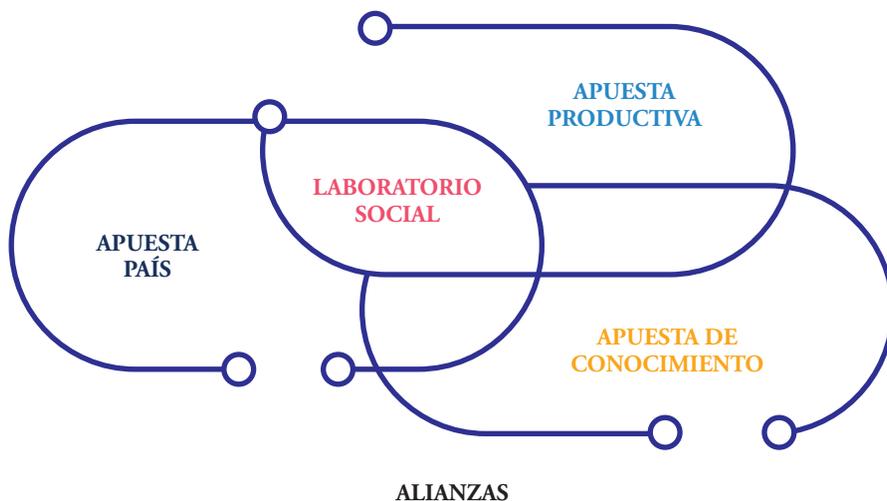
Hasta el año 2018, la Fundación Alpina, como muchas otras de la región, estaba centrada en el diseño e implementación de proyectos, por lo cual sus resultados se circunscribían a los cambios que obtenían los beneficiarios de los proyectos. Buscando ampliar su impacto y fortalecer su propuesta de valor, a partir de ese año, la Fundación decidió convertirse en un «laboratorio social» y aprovechar los proyectos para aprender, sistematizar y transferir conocimientos a otros actores para incidir en políticas públicas, apostando por generar cambios en mayor escala en las condiciones de familias y organizaciones rurales.

<sup>28</sup> Para más detalles sobre el índice, véase Bird, León y Zavala (2020).

<sup>29</sup> Este caso se basa en documentación interna de Fundación Alpina y entrevistas con Camila Aguilar, directora ejecutiva de Fundación Alpina; Martha Lucía de la Cruz, coordinadora de alianzas; Gilma Ballesteros, coordinadora de gestión de conocimiento; y María Piñeros, coordinadora administrativa y financiera, realizadas en febrero de 2021. Los documentos principales de referencia son: *Informe de gestión* (Fundación Alpina, 2019, 2021a); *Guía técnica. Borrador* (Fundación Alpina, 2021b); y los sitios web de Fundación Alpina y de la empresa Alpina, consultados en 2021.

Para esto, luego de una década de operación y tras la incorporación de una nueva dirección ejecutiva, la organización reorganizó su gestión bajo tres apuestas: productiva, de conocimiento y país. Todas entrelazadas por un elemento transversal: el trabajo en alianza con otros actores en torno a un ciclo de identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, con espacios de interacción, cocreación y coordinación entre las distintas áreas.

Figura 11  
Apuestas de trabajo de la fundación Alpina



Fuente: Fundación Alpina (2021b).

La apuesta productiva se refiere al conjunto de elementos del modelo de intervención que se prueban y ponen en práctica para fortalecer a las familias, organizaciones y comunidades rurales para mejorar su producción agropecuaria y lograr prácticas alimentarias saludables. Tiene tres líneas: productividad sostenible, orientada al desarrollo de proyectos y al fortalecimiento de capacidades para lograr prácticas agroecológicas sostenibles; asociatividad, para fortalecer organizaciones comunitarias mediante capacitación empresarial y vinculándolas a cadenas de comercialización para una mejor inserción al mercado; y prácticas alimentarias saludables, dirigida a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional.

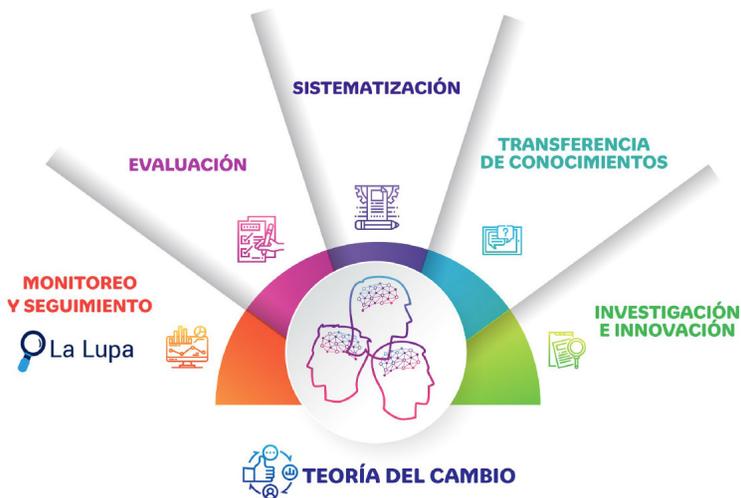
La apuesta de conocimiento desarrolla un modelo que contempla un aprendizaje horizontal basado en monitoreo, evaluación, sistematización de la experiencia, transferencia de conocimiento, investigación e innovación sobre proyectos y

temas de desarrollo rural. Así, no solo se realizan estudios sino también se sistematizan los procesos y se promueve la creación de comunidades de aprendizaje e identificación de buenas prácticas. Este eje permite a la Fundación ajustar sus esquemas, prácticas y lecciones para transferirlos a otros actores del ecosistema; escalar sus propuestas; e incidir en políticas públicas.

La apuesta país se centra en el mapeo de los espacios y actores estratégicos para el desarrollo rural del país a nivel nacional, departamental y municipal, para compartir los aprendizajes relevantes e identificar acciones para transformar el ecosistema.

La Fundación comprendió que, si se quiere innovar e incidir en políticas públicas, es importante contar con una gestión de conocimiento. No es suficiente tener buenos proyectos y sólidas evaluaciones de impacto y resultados. Se requiere identificar los factores claves del proceso que garantizan los buenos resultados, es decir, entender y sistematizar «la receta» que produce este impacto. Estos lineamientos constituyen el «laboratorio social» que, fundamentado en la teoría de cambio, está en constante evolución, innovando e introduciendo elementos (Fundación Alpina, 2019).

Figura 12  
Apuesta de conocimiento



Fuente: Fundación Alpina (2021a).

## **Cauca: territorio lechero y de paz**

El departamento del Cauca, en la zona suroeste de Colombia, es una de las regiones con mayor pobreza multidimensional del país. Más del 40% de los habitantes son afrodescendientes o de origen indígena, y más del 60% de la población vive en zonas rurales. En esta zona, Fundación Alpina opera desde 2019 el proyecto «Cauca: territorio lechero y de paz», una iniciativa que ejemplifica bien su modelo de trabajo.

El proyecto se enfoca en aumentar la competitividad de la cadena láctea mediante la transferencia de conocimiento y la generación de técnicas empresariales a cerca de 1500 familias productoras, buscando aumentar sus ingresos y garantizando su seguridad alimentaria por medio del autoabastecimiento. Para ello, se trabaja para fortalecer tanto el manejo agrónomo y animal como el socioempresarial, considerando medidas de mitigación frente al cambio climático, tanto de productores primarios como de pequeñas organizaciones rurales que hacen de comercializadoras.

Como parte de su modelo de trabajo, la Fundación opera esta iniciativa en alianza con varios actores relevantes de la zona que se relacionan con el foco del proyecto. Así, participan tanto la Gobernación del Cauca como las alcaldías de los 19 municipios donde se realiza el programa y tres empresas de productos lácteos: Alpina, Ryo y Parmalat. De hecho, para afianzar las alianzas y fortalecer la gestión, la Fundación creó un comité operativo en el que participan las alcaldías y un comité técnico conformado por la Gobernación del Cauca, la entidad operadora y la Fundación, que toma las decisiones técnicas.

La iniciativa recibe recursos para operar de parte del Fondo de Desarrollo Regional del Sistema General<sup>30</sup> de regalías del Gobierno colombiano. Sin embargo, este financiamiento no contempla los elementos de gestión del conocimiento, que son financiados por la Fundación. Así, para convertir el proyecto en un laboratorio social, monitorea los avances y los factores determinantes de los resultados en tiempo real, mide resultados e impactos, evalúa la relación entre costo y beneficio de la intervención, y va sistematizando el desarrollo del proyecto incorporando las percepciones de productores, técnicos, coordinadores y actores relevantes que inciden en el impacto y los resultados.

---

<sup>30</sup> Este fondo busca la distribución equitativa de las regalías de las compañías petroleras y mineras, y tiene como objetivo mejorar la competitividad de la economía, promover el desarrollo social, económico, institucional y ambiental de las entidades territoriales mediante la financiación de proyectos de inversión de impacto regional acordados entre el Gobierno nacional y las entidades territoriales.

Para lograr estos objetivos, se estableció una teoría de cambio, que permite relacionar los insumos y procesos de la intervención con los resultados esperados y establecer las hipótesis de potenciales impactos por ser verificados una vez que la iniciativa finalice, trabajo asesorado por Econometría, una empresa experta en temas de evaluación.

Por otro lado, los procesos de transferencia de conocimiento e incidencia se han desarrollado con la Gobernación del Cauca, con alcaldías y con mesas y espacios de deliberación sobre desarrollo rural. A escala local, a partir de los aprendizajes del modelo y sus resultados, la Fundación Alpina busca incidir en los planes de desarrollo territorial de los municipios y gobernaciones intervenidos. A nivel nacional, la Fundación participa en mesas y espacios de deliberación sobre políticas relacionadas con agricultura familiar, mujer rural, desarrollo territorial y paz.

### **Autonomía económica de mujeres rurales en el departamento del Cauca**

Otro ejemplo del modelo de laboratorio social es el proyecto «Autonomía económica de mujeres rurales en el departamento del Cauca», que inició la Fundación en agosto de 2020 con el apoyo de la Comisión Europea. En el marco de la implementación de los acuerdos de paz en Colombia, esta iniciativa busca mejorar las condiciones económicas de 400 mujeres del Cauca, con el fin de que pongan en marcha sus propios agronegocios, se vinculen comercialmente, generen sus medios y participen en espacios sociales y comunitarios, apoyando la construcción de los procesos de paz en grupos vulnerables.

Este plan pretende acortar la brecha de género, por lo que se capacita a las participantes en temas agropecuarios, empresariales y de género, otorgándoles asistencia técnica, acceso a insumos y facilidades para vincularse a canales de comercialización. Los procesos son seguidos de cerca por los equipos técnicos y las entidades locales participantes, quienes complementan la formación y el intercambio de conocimientos.

Similar al proyecto de la cadena láctea, esta iniciativa enfocada en las mujeres también contempla la evaluación de resultados y procesos, además del seguimiento continuo a las actividades, su sistematización y la documentación de historias para ilustrar los cambios en la vida de las participantes a nivel comunitario y familiar. Igualmente, comprende acciones de incidencia en los planes de desarrollo municipal y departamental, además de acciones para transferir conocimiento y lecciones aprendidas en espacios nacionales.

Como manifiesta la directora ejecutiva de la Fundación, Camila Aguilar, la premisa de un proyecto inserto en el laboratorio social es que a través de ese

modelo pueden incidir en más familias: «El objetivo de un proyecto puede ser 400 mujeres, pero desde el inicio tenemos el foco en que lo que se haga con esas 400 mujeres puede llegar a muchas más. De alguna manera, cada proyecto es un laboratorio porque estamos aprendiendo continuamente»<sup>31</sup>.

### **III. Pilares de la organización**

Aunque es una fundación empresarial, la Fundación Alpina no funciona como el «brazo social» de Alpina S. A. Si bien la Fundación incorpora en su misión temas relevantes para la empresa, como desarrollo rural y prácticas alimentarias saludables, sus decisiones estratégicas en términos de territorios y operación son independientes. De hecho, las iniciativas que impulsa no están necesariamente relacionadas con las áreas de influencia de la empresa ni se llevan a cabo con el único fin de generarle valor, a pesar de que anualmente la compañía aporta el 86% del total del presupuesto de la Fundación. Por ello, ponen especial énfasis en una gobernanza que incorpora a expertos, equipos de trabajo interconectados en sus labores y un énfasis importante en las alianzas externas.

#### **Gobernanza: un consejo directivo que apuesta al impacto y a la incidencia en políticas públicas**

La amplitud de la mirada de la Fundación respecto de la empresa se refleja en la composición de su consejo directivo. El máximo órgano directivo está integrado por 5 consejeros principales y 5 suplentes no remunerados, donde 6 de los 10 participantes son directivos, dueños o empleados de Alpina S. A., y 3 son consejeros externos<sup>32</sup>, seleccionados como expertos en temas claves: desarrollo rural y económico, investigación e innovación. El presidente de la empresa preside el consejo.

De acuerdo con la directora ejecutiva, el consejo siempre ha estado interesado en la transformación de los territorios donde opera la Fundación y ha promovido tanto la innovación de sus estrategias y programas, como la ampliación constante del impacto de las acciones y la incidencia en políticas públicas. Esta visión estratégica, sumada a la alineación entre el consejo y el equipo operativo de la Fundación, ha generado un ambiente propicio para que la organización haya avanzado en el proceso de transformación a un laboratorio social.

El consejo oficialmente se reúne cuatro veces al año con la participación de la directora ejecutiva, la coordinadora de alianzas y la coordinadora administra-

---

<sup>31</sup> Entrevista a Camila Aguilar, 24 de febrero de 2021.

<sup>32</sup> En abril de 2021, se encontraba vacante un puesto en el consejo.

tivo-financiera, para definir orientaciones estratégicas y hacer seguimiento de los avances de la Fundación y sus proyectos. Pero también existen otras instancias en las que el consejo se involucra. De hecho, trimestralmente se reúne el «comité ampliado de proyectos», que actúa como canal de comunicación entre el consejo y el equipo operativo de la Fundación y está integrado por la directora, los coordinadores de áreas y dos miembros del consejo, para deliberar respecto de los proyectos.

Además, previamente al inicio de la pandemia de COVID-19, los miembros del consejo y el equipo de la Fundación visitaban las zonas en que la organización desarrolla sus proyectos, lo que les permitía no solo comprender mejor la operación sino enterarse de primera fuente sobre el efecto que son capaces de generar en la vida de las personas.

### **Gestión interna: articulación de áreas para hacer posible el laboratorio social**

Articularse como un laboratorio social ha requerido a la Fundación Alpina reorganizar la estructura interna y generar un ciclo de articulación entre los equipos. Para ello, la Fundación se organiza sobre la base de cuatro áreas: una orientada a alianzas, otra dedicada a gestión de conocimiento, una tercera técnica y, por último, el área administrativo-financiera, cada una liderada por una persona a cargo de la coordinación.

Si bien el personal de planta está integrado por siete personas, en los distintos territorios en que se llevan a cabo los programas hay equipos compuestos por coordinadores, técnicos y profesionales. El central trabaja ubicado en el municipio de Sopó, 40 kilómetros al norte de Bogotá, a excepción de la coordinación técnica nacional, que opera desde Popayán, capital del Departamento del Cauca. El tamaño de los equipos territoriales depende de la operación. Por ejemplo, mientras que en el proyecto lechero del Cauca participan 52 técnicos y profesionales, en el de mujeres rurales hay 13 y en La Guajira hay 6.

Los coordinadores de proyectos son un grupo estable dentro de la operación y, a pesar de no ser personal de planta, son quienes más tiempo llevan colaborando con la Fundación, siendo un activo importante para el desarrollo de la misión. Por lo mismo, la administración se esfuerza por lograr oportunidades para mantenerlos en los proyectos que van surgiendo.

Los años previos al reenfoque de la Fundación Alpina hacia un laboratorio social, cada proyecto se diseñaba y ejecutaba de manera independiente. Desde la incorporación de Camila Aguilar a la dirección ejecutiva en 2018, y tras definir la

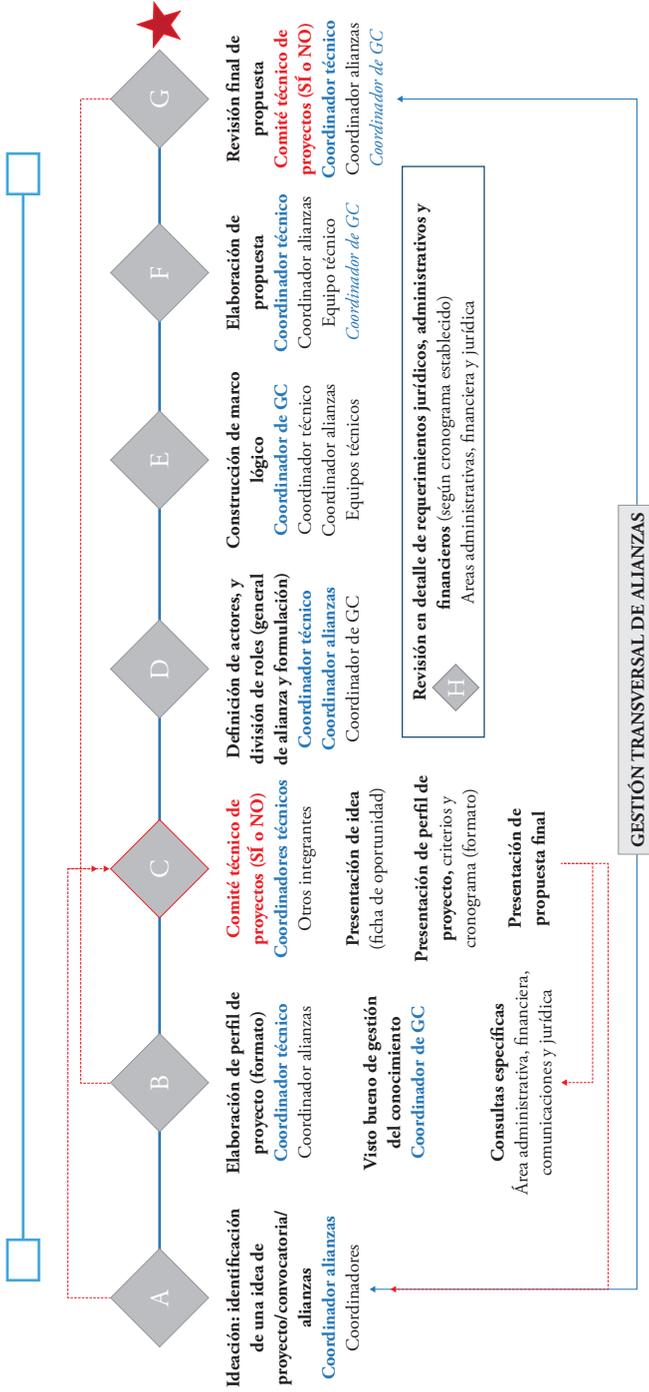
premisa de que la organización es más que solo proyectos, las iniciativas se articulan en torno a un ciclo. Normalmente, un proceso comienza con la identificación de una idea, iniciativa o convocatoria propuesta por la coordinadora de alianzas. A continuación, junto con el coordinador técnico nacional, las áreas de gestión de conocimiento y administrativo-financiera, y un asesor jurídico, elaboran un perfil del caso que luego es presentado al comité técnico de proyectos<sup>33</sup>.

A partir de esa retroalimentación, las áreas de proyectos y de alianzas definen los roles de los actores que participarán del programa, mientras el área de gestión de conocimiento construye el marco lógico, indicadores e instrumentos de recolección de información, y la administrativa trabaja en los costos y presupuesto. La propuesta final es revisada por el comité técnico y, una vez ajustada, es presentada a la entidad correspondiente (Fundación Alpina, 2021b).

---

<sup>33</sup> El comité se reúne semanalmente e incluye a la directora ejecutiva, a los coordinadores de área y, en ocasiones, a dos miembros del consejo.

Figura 13  
Ciclo de elaboración de proyectos



Fuente: Fundación Alpina (2021b).

Cuando se aprueba un plan, se crea el equipo técnico de campo, se diseñan los instrumentos de recolección de información para los procesos de gestión de conocimiento, se realiza la inducción del equipo técnico y comienza la socialización con autoridades locales, actores claves del territorio y productores rurales. Una vez creadas las condiciones, comienza la implementación.

El área de gestión del conocimiento también requiere de la articulación coordinada con otras áreas para ejercer su labor y sistematizar la información que se va generando. Bajo la premisa de que una adecuada gestión del conocimiento comprende el monitoreo sistemático de los proyectos, en 2019 Alpina desarrolló «La Lupa», un sistema virtual que registra la información técnica, administrativa y financiera relevante de cada programa. Permite al área de gestión del conocimiento hacer seguimiento en tiempo real a los avances en la ejecución técnica y financiera de los proyectos, generar reportes y crear alertas. También es un instrumento para documentar las dinámicas de los proyectos, los factores que inciden en los resultados, las dificultades encontradas en el proceso de implementación y las percepciones de los actores involucrados, y las lecciones aprendidas (Fundación Alpina, 2021b).

Junto con ello, el área de gestión del conocimiento se hace cargo de la evaluación de resultados o impacto, la que está incorporada en todos los planes. Se realizan dos tipos de evaluación de resultados, extensa y básica, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto. El análisis se hace comparando la línea de base inicial con la final y evaluando la implementación, con el fin de tomar decisiones basadas en la evidencia. Si bien la evaluación de resultados es validada siempre por una entidad externa, la recopilación de información la realiza el equipo técnico de la Fundación.

Para lograr una buena coordinación en torno a la evaluación, se han establecido procedimientos para el trabajo conjunto del equipo técnico y el área de gestión de conocimiento. Estos procesos incluyen el diseño, la adaptación y la validación de los instrumentos de evaluación; luego, la capacitación de los equipos de proyecto; y, por último, la captura de información y otros procedimientos que son responsabilidad del área de gestión de conocimiento, como la descarga de información, la elaboración de reportes mensuales y el análisis de la información para las evaluaciones de resultados e impacto (Fundación Alpina, 2021b).

Dado el rol que la Fundación Alpina da a transferir conocimiento durante y después de los proyectos, ha promovido la creación de redes de aprendizaje para que los actores involucrados se conecten con iniciativas similares. El equipo interno y los operadores de las iniciativas participan tanto en redes de conoci-

miento especializadas sobre su foco –como la Red de Innovación de Agrosavia, relacionada con temas de cultivos, huertas y ganadería–, como también en otras de intercambio en asuntos de filantropía institucional, como la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE), y en temas de desarrollo de base y comunidades sostenibles en RedEAmérica.

La investigación y la innovación son dos pilares de la apuesta de gestión del conocimiento, y, en este ámbito, el área de alianzas es clave para la identificación de oportunidades de trabajo con estas entidades. En conjunto con universidades, centros de investigación y de pensamiento, desarrollan conocimiento a través de la investigación aplicada y, a través de procesos de investigación y generación de productos, convocan a talleres de *design thinking* a actores relevantes del ecosistema de los temas que abordan en su misión (Fundación Alpina, 2021b).

El trabajo de la Fundación cuenta con un modelo de sostenibilidad financiera que combina un aporte anual de recursos por parte de Alpina S. A., que le permiten cubrir la operación general, y parcialmente para los proyectos, para lo cual se complementan con recursos externos. En general, la Fundación aporta recursos en especie y entre el 10 y el 30% del valor en efectivo de los proyectos que ejecuta, y prioriza su aporte en actividades de conocimiento, que son las más difíciles de financiar externamente. Por ejemplo, la organización trabaja en sensibilizar a aliados externos sobre la relevancia de invertir en conocimiento para el desarrollo rural. La Fundación realiza la movilización de recursos para sus programas a través de diversas fuentes, incluyendo aliados nacionales como las gobernaciones y alcaldías, y otras organizaciones filantrópicas y entidades internacionales, como la Unión Europea y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid).

### **Rendición de cuentas y transparencia: el desafío de comunicar para incidir**

La organización ha desarrollado una estrategia de comunicaciones para potenciar su reputación, logrando que la Fundación Alpina sea percibida como un laboratorio social y una institución que ejecuta proyectos que generan impacto. Junto con ello, la Fundación busca tener visibilidad entre sus pares, incrementar la credibilidad para conseguir más alianzas y también fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores. Por ello, su foco comunicacional es tanto interno (colaboradores, consejo) como externo (agencias gubernamentales, organismos internacionales entre otros).

Su web<sup>34</sup> es un canal para presentar su propuesta de valor como laboratorio social y compartir los documentos que anualmente envía a las autoridades tributarias, tales como su informe de gestión, el acta de asamblea y constitución, información sobre fundadores, estados financieros, y certificados de auditoría, de existencia y representación de la Cámara de Comercio. En cambio, una de las tareas pendientes es la estrategia de posicionamiento en medios de comunicación como mecanismo para ampliar su capacidad de incidir en el debate público. Para ello, se requiere fortalecer su posicionamiento como entidad experta en los ámbitos y territorios en los que opera, relevando las historias que hay tras las iniciativas que impulsan.

### **Gestión externa: un área transversal para el desarrollo de las diferentes apuestas**

La formación de alianzas es una estrategia transversal para llevar a cabo las tres apuestas en que se basa el trabajo de la Fundación Alpina: productiva, de conocimiento y país. Los proyectos se ejecutan en el marco de alianzas o acuerdos de cooperación, uniendo esfuerzos, recursos y capacidades para implementar iniciativas con alcance y resultados en torno a un propósito común.

Como explicamos anteriormente, el área de alianzas es fundamental en la identificación de socios para la movilización de recursos, el desarrollo de proyectos, la evaluación de impacto, investigaciones con centros académicos, y para los procesos de incidencia en políticas públicas<sup>35</sup>. Así, trabaja articuladamente tanto en el desarrollo del ciclo de planes, como en el proceso de gestión de conocimiento.

Dada la importancia de este esquema de cooperación, la Fundación elaboró una guía en que se establecen los principios para desarrollar alianzas sostenibles y una ruta para el proceso de creación e implementación. En la guía, se identifican cuatro tipos de aliados: financiador o aportante de recursos económicos; socio o participante activo en la ejecución de los proyectos; complementario o participante en actividades específicas de una iniciativa; y comercial, que se vincula a la cadena de comercialización de un plan (Fundación Alpina, 2021a).

---

<sup>34</sup> <https://fundacionalpina.org/>

<sup>35</sup> El informe de gestión de 2020 menciona 55 alianzas: 20 con entidades públicas territoriales, 8 con agencias de cooperación, 8 con fundaciones, 7 con empresas privadas, 6 con universidades y centros de investigación, 3 con redes y asociaciones, y 3 con entidades públicas nacionales.

#### IV. Aprendizajes y conclusiones

El caso de la Fundación Alpina permite retratar el proceso que sigue una organización en un tránsito de ser operadora de proyectos a ser un espacio de aprendizaje, evaluación y sistematización de modelos de intervención que tienen capacidad de escalar. El conocimiento generado a través de los proyectos les permite incidir en políticas públicas en temas tanto de inclusión económica y social de pequeños productores rurales, como de prácticas alimentarias saludables. En su caso, este cambio se sustenta en una junta directiva altamente involucrada, equipos internos que cumplen distintos roles pero que cuentan con procesos claros de articulación, y una estrategia de gestión externa orientada a construir alianzas.

**Importancia de la institucionalización del cambio.** En su proceso de convertirse en laboratorio social, la Fundación estableció orientaciones tanto a nivel de la estrategia de intervención social (apuesta productiva), como a nivel de la gestión de conocimiento (apuesta de conocimiento) y de incidencia (apuesta país). Más allá de contar con lineamientos generales, su equipo ha construido una teoría de cambio que facilita la institucionalización del nuevo enfoque y los procedimientos para su desarrollo.

**Desarrollo de instrumentos y procedimientos para convertirse en laboratorio social.** El desarrollo de guías donde se sistematiza la teoría de cambio y los procedimientos para poner en práctica la propuesta de laboratorio social, así como el desarrollo de herramientas como La Lupa, que permiten sistematizar y medir los avances de los proyectos, han sido fundamentales en el proceso de cambio de la Fundación.

**Alianzas y generación de conocimiento para promover el cambio.** El establecimiento de la Fundación Alpina como laboratorio social ha tenido importantes desafíos a nivel de gestión interna y externa. Para avanzar, destacan dos innovaciones institucionales: primero, la formación de un área de alianzas, encargada de facilitar que todo el quehacer de la organización se realice de manera colaborativa; y, segundo, la creación del área de gestión del conocimiento, orientada hacia lo técnico, que ejerce un rol fundamental durante el ciclo de desarrollo de los proyectos y facilita que evolucionen a espacios de prueba de innovación para el desarrollo rural. Estas dos áreas colaboran con centros de investigación y universidades para generar conocimiento, y con Gobiernos e instituciones que trabajan en desarrollo rural, para incidir en sus políticas y estrategias de intervención.

**Uso estratégico de recursos.** En un contexto en el que los recursos externos para la operación de proyectos son de más fácil acceso que los de gestión de conocimiento, Fundación Alpina ha optado por invertir en forma estratégica para garantizar la viabilidad de actividades que requiere el modelo de laboratorio social. Y, a su vez, trabaja en sensibilizar a agencias nacionales e internacionales sobre la importancia de invertir en conocimiento aplicado para el desarrollo rural.

## Referencias

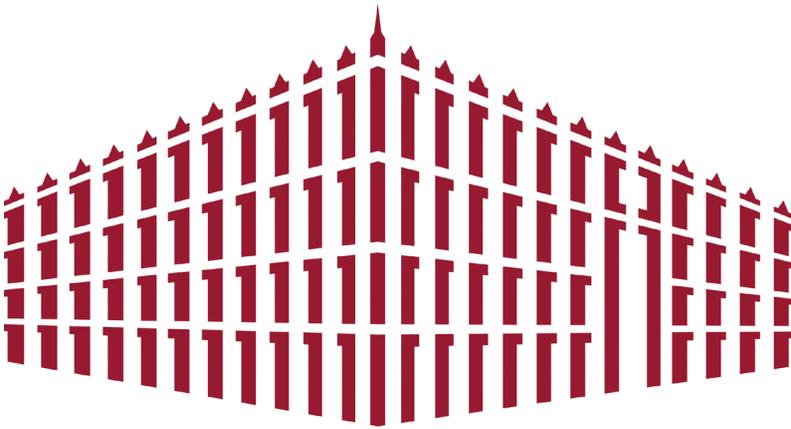
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos & M. O. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2019). *Guía de distribución de los recursos del sistema general de regalías entre fondos y beneficiarios*. Bogotá.
- Econometría, C. (2019). *Desarrollo de la cadena láctea para el mejoramiento de la calidad de vida en familias del departamento del Cauca*. Informe metodológico.
- Fundación Alpina. (2019). *Informe de gestión*.
- Fundación Alpina. (2020). *Coordinación de alianzas, cooperación internacional y relacionamiento. Ruta para la gestión de alianzas, convocatorias y oportunidades*.
- Fundación Alpina. (2021a). *Informe de gestión 2020*.
- Fundación Alpina. (2021b). *Guía técnica. Borrador*.



**México**

**Nacional Monte de Piedad  
Un nuevo modelo de inversión social\***

RODRIGO VILLAR



**Nacional Monte de Piedad®**

---

\* Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI), liderado por Rodrigo Villar con el apoyo de Ximena Veas y Magdalena Aninat, en 2021. Se enmarca en el proyecto de Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina, en el que se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el Cefis-UAI, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, la Universidad del Pacífico del Perú, Alternativas y Capacidades de México y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Tabla 5  
Nacional Monte de Piedad (México)

Año de creación	1775
Fundador	Don Pedro Romero de Terreros
País	México
Tipo de fundación	Independiente: institución de asistencia privada sin fines de lucro
Fuente principal de recursos	Los recursos para inversión social provienen de los remanentes de la operación financiera de los préstamos prendarios y otros servicios financieros de Nacional Monte de Piedad (NMP)
Misión	«Ayudar a quien lo necesite» a través del préstamo prendario, servicios financieros y actividades e inversiones de impacto social
Foco temático	Servicios financieros (crédito prendario y crédito personal) Formación para el trabajo digno Inclusión financiera Problemas sociales diversos
Áreas	Préstamos prendarios Préstamos individuales sin garantía prendaria Inversión social a organizaciones de la sociedad civil
Número de colaboradores	4412 empleados 21 empleados en la Dirección de Inversión Social
Alcance geográfico	Los 32 estados de la República Mexicana 321 sucursales
Alcance poblacional	Alrededor de 1,3 millones de clientes de créditos 602 organizaciones de la sociedad civil apoyadas Aproximadamente 1,6 millones de personas apoyadas por estas organizaciones
Presupuesto anual	US\$ 1400 millones de préstamos US\$ 53,9 millones destinado a subsidiar préstamos US\$ 17,9 millones en la Dirección de Inversión Social <ul style="list-style-type: none"> <li>• US\$ 13,6 millones en problemas sociales diversos</li> <li>• US\$ 3,4 millones en formación para trabajo digno</li> <li>• US\$ 0,7 millones en emergencia para la COVID-19</li> <li>• US\$ 0,2 millones en inclusión financiera</li> </ul>

Elaboración propia.

## I. Introducción

Nacional Monte de Piedad (NMP), la fundación más antigua y grande de México, fue creada en 1775 con el nombre del Sacro y Real Monte de Piedad de las Ánimas, en la entonces denominada Nueva España. NMP fue la primera insti-

tución de este tipo en suelo americano, emulando los montepíos españoles que otorgaban préstamos con garantía prendaria o empeño de bienes para facilitar el desarrollo de pequeños negocios y utilizar los remanentes generados por los intereses para apoyar a los más necesitados. Desde su creación hasta nuestros días, NMP ha sido una entidad de referencia en el campo de la beneficencia y de lo que actualmente se conoce como inversión social (Nacional Monte de Piedad, 2019a).

Su misión es «ayudar a quien lo necesite» a través del préstamo prendario para lograr la inclusión financiera de los mexicanos, asistir a toda persona que tenga alguna necesidad, sin discriminar raza, sexo, religión, edad o situación económica, y combatir la usura y operar a perpetuidad. Esto se realiza a través de tres instrumentos: el préstamo prendario, los servicios financieros y las inversiones de impacto social, articulando un círculo virtuoso que se inicia con el apoyo a los más de 1,2 millones de clientes anuales, atendidos en la red de 321 sucursales establecidas a lo largo del país según cifras del año 2020<sup>36</sup>.

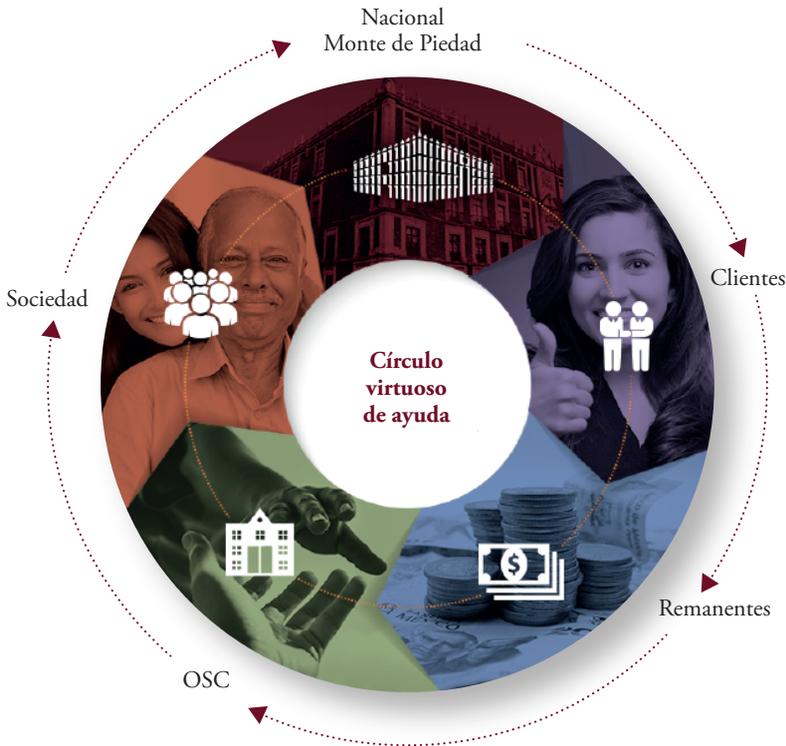
Los remanentes de la operación prendaria y servicios financieros son utilizados por la Dirección de Inversión Social para realizar inversiones en proyectos orientados hacia el desarrollo sostenible de México y al pleno goce de derechos de las personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social a través de iniciativas para la salud, educación, seguridad alimentaria, trabajo digno, inclusión financiera, entre otras, de la mano de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y otros agentes de cambio.

A través de este modelo, NMP apoyó en 2020 a 602 OSC del país. Estas OSC, a su vez, beneficiaron a más de 1,6 millones de personas (Nacional Monte de Piedad, 2021e).

---

<sup>36</sup> Este caso se basa en documentación interna de NMP y entrevistas a Marisol Fernández, directora de Inversión Social de NMP, Alejandra Angarita, subdirectora de Trabajo Digno e Inclusión Financiera, y Ramón Peña, director del Área Jurídica de Cumplimiento, Riesgos y Relaciones Institucionales, realizadas en junio y julio de 2021. Los documentos principales de referencia son: *Inversión social 2020*, *Informe de sostenibilidad 2020*, *Modelo de inversión social 2019* y *Código de ética de NMP 2021*.

Figura 14  
Círculo virtuoso de ayuda de Nacional Monte de Piedad



Fuente: Nacional Monte de Piedad (2021e).

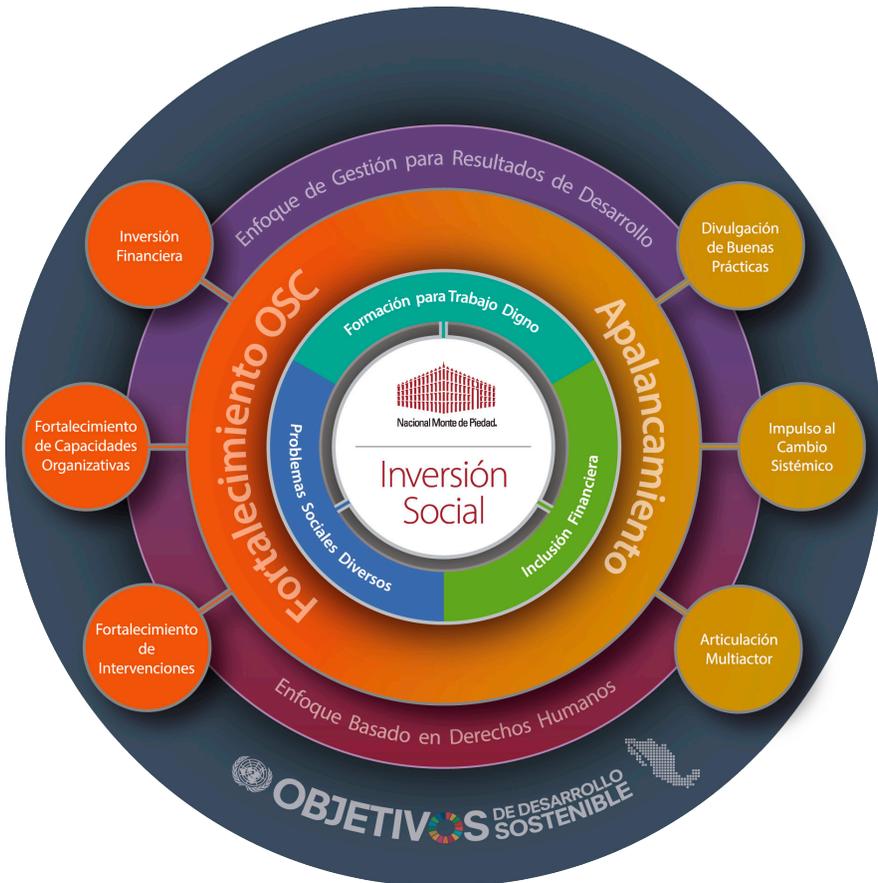
En años recientes, la Dirección de Inversión Social (DIS) se ha enfocado en la reingeniería y consolidación de su manera de hacer inversión social. De este esfuerzo ha resultado el modelo de inversión social de Nacional Monte de Piedad, I. A. P., el cual expone las bases conceptuales y metodológicas que guían las estrategias desde su ámbito de acción.

El modelo actual es resultado del conocimiento generado por evaluaciones y avances continuos de marcos conceptuales, lo que ha permitido mantener ese modelo en constante transformación. En 2020, NMP apoyó con esta iniciativa a más de 600 OSC en México y desarrolló actividades de fortalecimiento con más de 170 OSC, que beneficiaron a más de 1,6 millones de personas (Nacional Monte de Piedad, 2021d).

Así, el modelo de inversión social de NMP ha transitado desde las donaciones con perfil asistencialista a un proceso de inversión social orientado a contribuir al desarrollo sostenible y promoción de los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social. Este cambio estratégico implica «reconocer al socio u organización contraparte como un aliado con recursos propios y con intereses en común. En su carácter de socio, comparte objetivos y metas, así como los resultados alcanzados, y rinde cuentas sobre ello. La inversión social se realiza a partir de un análisis de la viabilidad y pertinencia de la intervención en la que se pretende invertir recursos, en la cual se requiere entender cómo esta intervención contribuye al cambio» (Nacional Monte de Piedad, 2019a).

El nuevo modelo de intervención de NMP desarrollado por la DIS se empezó a diseñar en 2013, pero no todos los componentes se incorporaron ese año. Sus exigencias, el aprendizaje en su aplicación y los desafíos del contexto contribuyeron a una incorporación paulatina de los nuevos componentes. Así, se incluyó y definió la estrategia de fortalecimiento para apoyar a las OSC con el desarrollo de conocimientos y habilidades que facilitaron la adopción de un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) y de gestión para resultados de desarrollo (GpRD). A ello se sumó una estrategia de apalancamiento para articular actores, impulsar cambios sistémicos, promover la incidencia en políticas públicas y divulgar buenas prácticas. Con ello, NMP ha articulado un modelo de inversión social mediante un proceso continuo de aprendizaje y cambio institucional, evaluación, replanteamiento de las relaciones con las OSC y otros actores del ecosistema, como refleja la figura.

Figura 15  
Modelo de inversión social de NMP



Fuente: Nacional Monte de Piedad (2021d, p. 47).

En este caso, describimos cómo se articuló este modelo desde la Dirección de Inversión Social y su aplicación en los programas. Este caso facilita entender la gestión institucional de renovar una estrategia con una organización de amplia cobertura y trayectoria, revisando los cuatro pilares (gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa) planteados en el índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina.

## II. Un modelo de inversión social en evolución

El cambio de estrategia de NMP, orientado a contribuir de manera más efectiva al desarrollo sostenible de México, ha sido un proceso continuo de mejora en el que gradualmente se han ido incorporando los componentes que definen el nuevo modelo de la institución.

El primer paso para el cambio de modelo fue la evaluación de los programas, promovida por el patronato. Entre 2009 y 2013, se realizaban evaluaciones de capacidades institucionales en las cuales el equipo de la DIS validaba, a través de entrevistas, los autodiagnósticos realizados por las OSC; además, los resultados se compartían para que las OSC promovieran internamente procesos de fortalecimiento de manera autónoma. También durante este período, se realizaron cuatro valoraciones complementarias de costo-efectividad, diagnóstico sobre la inversión social, de capacidades institucionales y de retorno social de la inversión. Los resultados de estos análisis impulsaron a NMP a incorporar nuevos componentes a su modelo: el enfoque de gestión de resultados y la estrategia de fortalecimiento con enfoques intencionados (Nacional Monte de Piedad, 2020).

Así, el primer enfoque que incorporó el modelo de NMP fue el de gestión de resultados. Este incorpora una tendencia creciente en el mundo de la filantropía, de utilizar herramientas de planeación estratégica, gestión, monitoreo y evaluación continua para enfocar el desempeño de las organizaciones al logro de resultados. Implica también promover cambios en la forma de operar de las organizaciones apoyadas por NMP, dado que busca que las fases de la gestión de los programas (planeación, seguimiento y evaluación) se orienten a los resultados y, a la vez, se traduce en cambios en el tipo de relacionamiento con las OSC, por lo que NMP estableció cinco principios (Nacional Monte de Piedad, 2019b):

1. Centrar el diálogo en los resultados con los actores interesados.
2. Alinear las actividades de programación, monitoreo y la evaluación con los resultados.
3. Promover y mantener procesos graduales de medición e información.
4. Gestionar para, y no por, resultados.
5. Usar información sobre los resultados para aprender, mejorar hipótesis de cambio y apoyar la toma de decisiones.

La incorporación de este enfoque llevó a NMP a crear un programa de fortalecimiento para las instituciones que apoya, el que inició con un grupo de 134 OSC, estructurado en cuatro etapas:

1. **Diagnóstico del nivel de intervención**, que «funcionó como un punto de partida y nos otorgó información sobre cómo se encontraban estructuradas las intervenciones de acuerdo con cinco variables o criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, evaluabilidad, y sostenibilidad».
2. **Diseño**, que tuvo una duración de hasta dos años «dependiendo de la institución, de los aprendizajes que generó, los ajustes realizados a su intervención y la generación de informes».
3. **Implementación**, fase que «consistió en implementar los cambios propuestos durante la etapa de diseño, tanto en los enfoques como en los programas, así como en orientar esfuerzos hacia la elaboración del sistema de monitoreo y evaluación».
4. **Rendición de cuentas**, en la que «se buscó que las instituciones consolidaran su sistema de monitoreo y evaluación, así como la generación de informes y aprendizajes a partir de la evidencia generada» (Nacional Monte de Piedad, 2017).

Para esto, fue necesario contar con una red de consultores especializados, y NMP dio acompañamiento técnico a las OSC durante el proceso<sup>37</sup>.

En 2017, Nacional Monte Piedad incorporó, con apoyo del PNUD, otro componente en su modelo: el enfoque basado en derechos humanos. Dos años antes, NMP se adhirió al Pacto Global de Naciones Unidas, haciendo público su compromiso por los 10 principios del Pacto y por promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyendo a los objetivos de paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17) (Nacional Monte de Piedad, 2020)<sup>38</sup>.

Al igual que el de gestión de resultados, el enfoque basado en derechos humanos tuvo importantes cambios en los programas de NMP: «[...] [este enfoque] implica pasar de la centralidad otorgada a las necesidades y carencias, a los derechos. Los titulares de derechos que en los enfoques tradicionales se perciben como actores pasivos receptores o beneficiarios de servicios se constituyen en actores políticos que reivindican sus derechos y se empoderan

---

<sup>37</sup> Desde 2009, NMP realiza evaluaciones de las capacidades institucionales de las OSC, compartiendo los resultados para que las organizaciones fortalezcan áreas de oportunidad. A partir de 2020, NMP incorporó un programa de fortalecimiento grupal para mejorar capacidades internas, lo cual le permite cumplir con su papel en la sociedad desde una perspectiva de derechos humanos.

<sup>38</sup> NMP también apoya los ODS 2 (hambre cero), 3 (salud y bienestar), 4 (educación y calidad), 5 (igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), y 11 (ciudades y comunidades sostenibles) mediante el fortalecimiento de organizaciones sociales.

mediante la realización de incidencia política» (Nacional Monte de Piedad & PNUD, 2019).

Para la institución, este enfoque considera que las personas no solo son beneficiarias o destinatarias de la acción de desarrollo de la institución, sino también sujetos de derechos. Ello implicó varios cambios: incluir una perspectiva sistémica, incluir en su radio de acción a otros actores que inciden en garantizar el cumplimiento de los derechos (Gobiernos, empresas), y entregar a las organizaciones que apoyan con fortalecimiento técnico y formación en participación ciudadana para lograr acceso, respeto y vigencia de los derechos.

Con la intención de escalar los esfuerzos, en el año 2017 surgió el programa de fortalecimiento grupal para organizaciones de la sociedad civil (OSC) impulsado por AliadOSC, una alianza de cuatro instituciones donantes para promover los dos enfoques: Nacional Monte de Piedad I. A. P., Quiera Fundación de la Asociación de Bancos de México A. C. (Fundación Quiera), Promotora Social México A. C. y Fundación Dibujando un Mañana I. A. P. Esta alianza de cuatro fundaciones hace más eficiente la inversión en fortalecimiento versus lo que cada una estaba realizando individualmente, al realizar una inversión conjunta y considerar la coincidencia temática de las AliadOSC y la existencia de OSC que reciben financiamiento de dos o más instituciones del grupo, logrando fortalecer a más de 400 OSC.

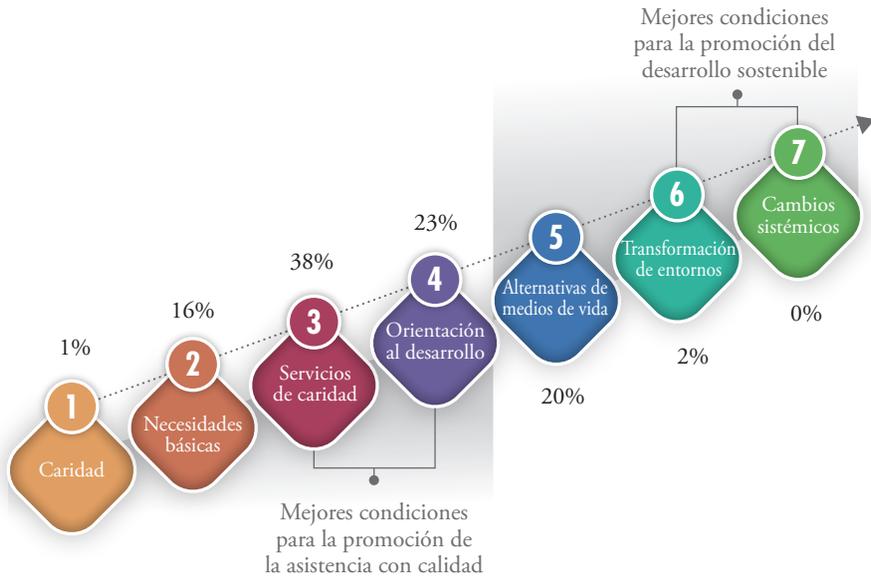
Considerando la diversidad de organizaciones que apoya NMP y buscando una transición adecuada para promover entre ellas los enfoques de gestión de resultados y derechos humanos, la institución introdujo rutas diferenciadas, con siete niveles de intervención, que permiten adaptar el proceso de fortalecimiento al grado de evolución institucional de las organizaciones, como muestra la figura 16.

Para identificar los niveles de las organizaciones y adaptar los procesos de fortalecimiento, se han incorporado dos herramientas de diagnóstico de las capacidades de las organizaciones: valoración de nivel de intervención (VNI) y valoración de capacidades organizativas (VCO)<sup>39</sup>. Con la información que arrojan estas herramientas, NMP acompaña a las organizaciones de acuerdo con su nivel,

<sup>39</sup> La valoración de capacidades organizativas (VCO) se orienta a identificar las fortalezas y debilidades de las estructuras administrativas y operativas de una organización para prestar servicios de calidad. La valoración de nivel de intervención (VNI) se orienta a identificar a la organización dentro de los siete enfoques de intervención planteados en el modelo de NMP (caridad, necesidades básicas, servicios de calidad, orientación al desarrollo, alternativas de medios de vida, transformación de entornos e incidencia pública).

buscando que se muevan manera gradual para lograr su máximo potencial. La mayor parte de la inversión social se ha distribuido en organizaciones que están entre los niveles 3 y 5, pero, con el tiempo, se avanzará para incrementar el apoyo en los niveles 6 y 7 (Nacional Monte de Piedad, 2019a).

Figura 16  
Niveles de intervención con porcentajes de distribución de la inversión social



Fuente: Nacional Monte de Piedad (2021e).

El último componente del modelo, introducido en 2017 por NMP, es la estrategia de apalancamiento. Esta estrategia tiene tres líneas de acción: articulación multiactor, impulso al cambio sistémico y generación de conocimiento, y divulgación de buenas prácticas. «Se busca potenciar propuestas, productos e intervenciones innovadoras (social y tecnológicamente), accesibles (bajo costo y optimización de recursos), reproducibles en diferentes contextos, susceptibles de ser adoptadas, tanto por actores públicos como privados, y que signifiquen soluciones con una mayor cobertura y una amplia escala social» (Nacional Monte de Piedad, 2019a).

Esta reconfiguración del modelo de inversión social de NMP se ha ido implementando por etapas. La aplicación de los primeros componentes se inició en 2013 en el conjunto de OSC apoyadas por la subdirección de Programas Sociales

Diversos. En 2017, cuando el patronato solicitó a la Dirección de Inversión Social especializar una parte de sus recursos en temas específicos para medir impacto, se inició la aplicación del modelo con todos sus componentes en los programas de Formación para el Trabajo Digno e Inclusión Financiera, y se continuó con algunos componentes en el área de Problemas Sociales Diversos.

### **III. El modelo aplicado: Programa de Formación para el Trabajo Digno**

Nacional Monte de Piedad cubre un amplio abanico de programas y temáticas. En 2017, surgió el interés del patronato por especializar su inversión y enfocarla en temas específicos. A partir del análisis de problemáticas y oportunidades en el campo del empleo y formación para el trabajo de poblaciones vulnerables, la Dirección de Inversión Social, con apoyo de otras instituciones<sup>40</sup>, diseñó el Programa de Formación para el Trabajo Digno, que comenzó en 2017 y se proyecta hasta 2024. Con ello, NMP inicia la aplicación del modelo de inversión social con todos sus componentes, en un campo especializado y con organizaciones de un nivel avanzado de desarrollo institucional.

Como manifiestan en la Subdirección de Trabajo Digno e Inclusión Financiera de NMP, «salimos a buscar las organizaciones que se dedicaban al tema de la empleabilidad y el trabajo digno, para entender qué estaban haciendo, cómo estaban trabajando y cómo podíamos apalancar el trabajo que estaban haciendo. La hipótesis fue que, si estás en un nivel de intervención de cinco para arriba, cinco, seis y siete, entonces tienes una capacidad para articularte con otros, probablemente tienes buenas prácticas que compartir, puedes hacer incidencia pública o promover el cambio sistémico».

Así, el objetivo del programa –contribuir a la inserción laboral y a la mejora de la calidad del empleo en jóvenes, mujeres y grupos vulnerables– se aborda mediante tres ejes: inversión financiera, divulgación de buenas prácticas e incidencia en políticas públicas<sup>41</sup>.

El eje de inversión financiera se orienta a apoyar con donativos y fortalecimiento a organizaciones que promueven trabajar en dos ámbitos. Un primer ám-

<sup>40</sup> El diseño se hizo con el Centro de Estudios Espinoza Yglesias y el desarrollo de la estrategia, con el apoyo de Valora, consultora que propuso la focalización del programa, teoría del cambio, sinergias potenciales con otros actores y funciones para el NMP en el ecosistema (Becerra, 2017; Valora, 2017).

<sup>41</sup> Para una descripción del Programa de Formación para Trabajo Digno, véase <https://inversionsozial.montepiedad.com.mx/formacion-trabajo-digno/>

bito es la activación o puesta en práctica de competencias (habilidades y destrezas cognitivas y sociales) para insertarse en el mercado laboral, donde se prioriza a jóvenes en transición escuela-trabajo, desocupados y en precariedad laboral. Un segundo ámbito son las organizaciones que promueven el aprovechamiento de competencias para mejorar el desempeño y la calidad del empleo existente, donde se prioriza a microempresarios en riesgo de perder el empleo y trabajadoras del hogar<sup>42</sup>.

En el eje de divulgación de buenas prácticas, NMP apoya iniciativas de aprendizaje e investigación que aportan insumos para mejorar las estrategias de activación y aprovechamiento de competencias; por ejemplo, espacios de aprendizaje (foros, talleres, encuentros), generación de conocimientos (estudios, investigaciones, sistematizaciones), y difusión de conocimientos en formatos que facilitan su acceso<sup>43</sup>.

El eje de incidencia en políticas públicas se diseñó para apoyar alianzas y organizaciones que promuevan la articulación de actores en torno a una agenda común y con iniciativas de incidencia en los temas de formación para el trabajo digno. Entre ellas, la Alianza Jóvenes con Trabajo Digno, que promueve el ejercicio del derecho al trabajo digno de jóvenes, en la que participan 62 OSC, fundaciones empresariales y otras; la Plataforma de Economía Social y Solidaria, en la que participan seis organizaciones que promueven y visibilizan las capacidades y oportunidades económicas de las empresas sociales y cooperativas; y la alianza de organizaciones impulsada por el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, que trabaja en el fortalecimiento de la agenda de derechos de las trabajadoras del hogar en México. Esta última fue la ganadora en 2020 del Premio Nacional Monte de Piedad al desarrollo sostenible para el trabajo digno (Nacional Monte de Piedad, 2021e).

---

<sup>42</sup> Durante 2020, el FTD apoyó financieramente y con fortalecimiento a 73 OSC que trabajan en el campo de la inclusión laboral, las que llegaron con sus servicios a más de 22 000 personas. El monto invertido en donativos para las OSC de este programa fue de US\$ 3,4 millones, correspondientes al 19% del total de la inversión social.

<sup>43</sup> En el 2020, el FTD apoyó 18 OSC en sus procesos de fortalecimiento de análisis para que entregaran mejores resultados a sus públicos de interés; promovió foros sobre temas de evaluación y medición en el campo de la empleabilidad juvenil, identificó y documentó 13 buenas prácticas, y apoyó la realización de seis evaluaciones.

### **El enfoque basado en derechos humanos y la articulación de actores en el programa de empleo juvenil**

«Lo que hemos aprendido desde Monte en el trabajo que ha hecho la sociedad civil articulándose con titulares de obligaciones y de responsabilidades, lo hemos impulsado en la temática de empleabilidad para jóvenes. Las OSC de empleabilidad para jóvenes decían “mi modelo es buenísimo, llegamos a 3 mil jóvenes” y otro decía “el mío es el mejor, porque llegamos a 5 mil jóvenes”. Todos son buenísimos, pero estaban en ese lugar de conversación. Si querían que 7 millones de jóvenes tuvieran empleo, entonces ahí se abre la puerta a entender que no pueden seguir trabajando solas. Y que su vinculación con titulares de obligación como gobierno o secretarías de trabajo tenía que ir más a fondo que solamente lograr financiación para un proyecto. Y con las empresas se veían como un proveedor, una organización que proveía jóvenes fortalecidos para que la empresa los contrate. Pero se le estaba quitando responsabilidad a la empresa, que también tiene que invertir para formar a esos jóvenes, que es un titular de responsabilidad.

Entonces la transmisión del Enfoque de Derechos Humanos en Trabajo Digno ha sido más desde la práctica de la vinculación y el impulso a la incidencia que ha generado este tipo de apropiación del enfoque. Hace tres años logramos que ese grupo de organizaciones que se decían las mejores formaran una alianza entre ellas, que se llama la Alianza de Jóvenes por Trabajo Digno. Empezaron cinco y hoy son más de 60 organizaciones. Y esa alianza logró vincular a titulares de responsabilidad y de obligaciones, como la secretaría del trabajo a nivel federal para incidir en el programa Jóvenes Construyendo Futuro».

### **Subdirección de Trabajo Digno e Inclusión Financiera de NMP**

A partir de los aprendizajes logrados el programa de Formación para el Trabajo Digno, se ha propuesto una estrategia de escalabilidad de tres niveles con metas e indicadores anuales para desarrollar entre 2020 y 2024: el micro, centrado en la inversión en individuos a través de OSC; el meso, orientado a la medición y aprendizaje para aumentar la efectividad e impacto de las intervenciones y al aumento en la capacidad de adaptación de los mejores modelos; y el macro, dirigido

a la articulación de actores para impulsar cambios estructurales y aumentar la escalabilidad y el desarrollo de plataformas y modelos de coinversión para incrementar la sostenibilidad (Nacional Monte de Piedad, 2019b).

Tal como se aplica el modelo de inversión social de NMP a este nuevo programa, la institución aplica los enfoques de derechos y la gestión de resultados en la subdirección de Problemas Sociales Diversos. Aquí, cubre una amplitud de temas, como salud, educación, desarrollo comunitario, igualdad de género y seguridad alimentaria, e invierte el 76% de los recursos, alcanzando US\$ 13,7 millones y más de 1,5 millones de personas beneficiadas en 2020 (Nacional Monte de Piedad, 2021a, 2021e).

En esta subdirección de Problemas Sociales Diversos, la inversión financiera se complementa con procesos de fortalecimiento, un eje relevante cuando existen organizaciones apoyadas en los primeros niveles que evolucionan a niveles mayores. También se fomenta el trabajo colaborativo entre pares con un foco especial en ampliar la oferta de fortalecimiento. Ejemplo de ello es la alianza de NMP, la Fundación Quiera (la Fundación de la Asociación de Bancos de México), Promotora Social México y Dibujando un Mañana, para fortalecer de manera colaborativa a las OSC de sus respectivos programas en temas de gestión para resultados de desarrollo.

La reformulación del modelo de inversión social y su aplicación efectiva en los programas se sustenta en un proceso continuo de aprendizaje institucional que solo se logra en una institución con importantes capacidades de gestión interna.

#### **IV. Pilares de la organización**

Rediseñar el modelo de inversión social de una entidad filantrópica y lograr su aplicación efectiva requiere importantes capacidades internas. Nacional Monte de Piedad se distingue por sus capacidades institucionales de adaptación, trabajo colaborativo entre sus áreas y gestión abierta a la colaboración externa. A continuación, analizamos los factores que contribuyeron a los cambios del modelo y las transformaciones en la gestión de esta entidad filantrópica para que el cambio de modelo fuera posible.

#### **Gobernanza: el círculo virtuoso en busca de mayor impacto**

El patronato, el máximo órgano de gobierno de NMP, está integrado por siete personas elegidas por un período de cuatro años y con posibilidad de renovar el mandato por otros cuatro años y dos adicionales, por lo que pueden ocupar

el cargo por un máximo de 10 años. Los miembros del patronato, que reciben una remuneración por su labor, son los responsables de velar por los intereses y el patrimonio de la institución y asegurar la continuidad de los mandatos del fundador.

Una importante reflexión del patronato en los últimos años ha sido sobre la visión de NMP: «ser la Institución de Asistencia Privada más admirada, al apoyar a seis millones de familias mexicanas al 2025» (Nacional Monte de Piedad, 2021b). Una visión alcanzada, si se tiene en cuenta que la institución ha sido nombrada como «marca famosa» desde 2013, un reconocimiento otorgado a las marcas identificadas por la mayoría de la población de México (Nacional Monte de Piedad, 2021c). Sobre la base de este reconocimiento institucional, el siguiente paso para NMP fue poner el énfasis de la visión en el impacto en lo público y en la contribución de la entidad para resolver desafíos sociales del país. Esta nueva visión ha sido fundamental para promover un nuevo modelo de inversión social orientado a la transformación del ecosistema filantrópico y al fortalecimiento de las organizaciones para que impacten de manera conjunta a la sociedad.

El patronato de NMP tiene como responsabilidad tanto los temas relacionados con el préstamo prendario y los servicios financieros, como los de inversión social. Para inversión social, cuenta con el apoyo del Comité de Inversión Social (CIS), conformado por cinco personas: el presidente y otros dos integrantes del patronato, el director general de NMP, y uno o dos miembros consultivos externos.

El Comité de Inversión Social (CIS) ha tenido un rol importante en impulsar la institución hacia un modelo orientado a incrementar el impacto, un objetivo complejo de alcanzar para una cartera grande de apoyo (sobre 600 OSC) desde un modelo de institución donante y con diversidad temática. La complejidad y diversidad de la cartera de NMP fue la que llevó al patronato y al CIS a proponer la especialización de una parte de los recursos de inversión social en temas en los que pudieran probar un modelo completo y medir los resultados. La selección de los temas pasó por un período de reflexión del comité y el equipo de Inversión Social, así como por la realización de estudios y de diálogos con organizaciones y expertos para decidirse por Formación para el Trabajo Digno e Inclusión Financiera.

El desarrollo del nuevo modelo de inversión social se ha ido construyendo a partir de la continua iteración entre el comité, el patronato, el director general de NMP, la Dirección de Inversión Social, las subdirecciones y el equipo operativo, en un proceso de alineación entre las instancias, creando un círculo virtuoso y un proceso de aprendizaje y cambio institucional. Una de las directrices entregadas por la gobernanza de la institución es que este proceso de aprendizaje interno

institucional sea retroalimentado por referentes externos del sector de la filantropía y en los temas específicos de sus programas. Abrirse al mundo e incorporar orientaciones, lineamientos y buenas prácticas ha sido fundamental para la renovación institucional. Esta apertura explica la decisión de NMP de ser parte del Pacto Global, incorporar los ODS a su vida institucional, trabajar en alianza con el PNUD y centros de investigación nacionales, pensar en modelos colaborativos con otras fundaciones donantes, y realizar diálogos de aprendizaje de forma horizontal con las organizaciones que apoya.

### **Gestión interna: creando una estructura apropiada para una compleja transición**

Innovar el modelo de una institución centenaria y de gran tamaño como Nacional Monte de Piedad era un gran desafío que no habría sido posible sin la apertura de la dirección al trabajo con externos y el acompañamiento de expertos en el desarrollo, la evaluación y la reflexión sobre los programas.

Una de las decisiones fundamentales para asegurar el cambio ha sido ser prudentes en el tránsito de un modelo de donaciones a uno de inversión social, y que es necesario respetar los tiempos de las organizaciones beneficiarias para evolucionar en su propio contexto. «Entre el ritmo de esta transición y la amplitud de la cartera, el reto ha sido enorme. Hemos tenido que hacer programas *ad hoc* para organizaciones, tipos de fortalecimiento para estos arquetipos. Otra cosa que hemos tenido que hacer es escuchar a las organizaciones y tratar de salir de una lógica de donantes que marcan las reglas. Estamos teniendo que diseñar un proceso de acompañamiento a la medida de acuerdo con la tipología», explica la Dirección de Inversión Social.

Enfrentar los desafíos relacionados con la amplitud de la cartera y al ritmo de la transición hacia el nuevo modelo ha llevado a organizar la Dirección de Inversión Social en tres subdirecciones.

- Problemas Sociales Diversos maneja la mayor parte de los recursos y apoya a las organizaciones, pues trabaja en varios temas, como salud, educación, desarrollo comunitario, igualdad de género y seguridad alimentaria, y con asociaciones en varios niveles de intervención. Por esta diversidad, en esta subdirección se origina el acompañamiento diferenciado por niveles y la línea de fortalecimiento de modelos de intervención.
- Formación para el Trabajo Digno e Inclusión Financiera se creó para abordar las áreas especializadas en aplicar el modelo de inversión social. Esto permi-

tió seleccionar organizaciones que estuvieran en niveles cinco o mayores e implementar la estrategia de articulación entre las organizaciones apoyadas (Nacional Monte de Piedad, 2021a).

- Relación con los Donantes, la más reciente subdirección, tiene el propósito de invitar a donantes nacionales e internacionales, a empresas y a individuos de alto patrimonio a coinvertir en la cartera de NMP utilizando como atractivo su metodología e indicadores de resultados.

Evaluación e investigación han sido elementos claves en el desarrollo del modelo, y se utilizan para tomar decisiones basadas en evidencia, tanto por las organizaciones apoyadas como por los programas de inversión social. Y, por ello, se utilizan diferentes tipos de evaluación (diagnóstico, consistencia, costo-beneficio, resultados e impacto) y en distintos niveles (temáticas, programas, modelo) (Nacional Monte de Piedad, 2019a).

### **Transparencia y rendición de cuentas: adopción de las mejores prácticas internacionales**

El avance que muestra NMP en los últimos años en su proceso de rendición de cuentas ha sido notorio. Su participación en el Pacto Global de Naciones Unidas la llevó a elaborar informes de sostenibilidad desde 2017, y desde 2019 ha incorporado los Estándares GRI para informar públicamente sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de la entidad. Hasta 2019, la Dirección de Inversión Social producía un informe anual con información sobre la inversión y resultados de los programas, pero desde 2020 se publica el reporte anual integrado, donde se informa sobre las acciones y resultados del conjunto de NMP, incluyendo la de inversión social, con los diferentes grupos de interés (cliente, OSC y colaboradores).

En palabras del presidente del patronato, este reporte integrado expresa que «como institución privada comprometida con la transparencia con casi 250 años de servicio a los mexicanos, Monte de Piedad rinde cuentas a la comunidad sobre las acciones, indicadores y resultados más importantes del año. Con esta apertura se busca consolidar la plena confianza de clientes, proveedores, colaboradores y autoridades» (Nacional Monte de Piedad, 2021a).

Los informes de sostenibilidad, inversión social e integrado se caracterizan por un manejo claro de las métricas y por un énfasis en los resultados de los programas e intervenciones de NMP. La incorporación de los ODS es otra importante característica. A diferencia de otros informes que mencionan los ODS, los de

NMP expresan con indicadores y métricas cuál ha sido la contribución a cada uno de los objetivos.

Los estados financieros de NMP son reportados mensualmente a la Junta de Asistencia Privada, entidad encargada de asesorar a instituciones de asistencia privada (IAP) como NMP, y, por ser entidad financiera, cada tres meses a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Además, la institución se rige por un código de ética en el cual se establecen los estándares para los colaboradores (miembros de los órganos de gobierno, equipo directivo y personal) y para terceros relacionados con la entidad (clientes, proveedores y donatarios). Este es un código de acceso público y tiene habilitada una línea abierta para reportar violaciones al código.

### **Gestión externa: articulando esfuerzos para promover cambios sistémicos**

El desarrollo del nuevo modelo de inversión social de NMP tiene un importante apoyo externo y trabajo colaborativo. La estrategia de articulación es una expresión de la importancia que le da NMP a su papel de promotor de relaciones y sinergias entre actores del ecosistema para aprovechar su posición, dada la amplia cartera de organizaciones que apoyan y el interés por ampliar el impacto de su intervención. Como explican en la Dirección de Inversión Social: «¿Qué rol juega Monte si puede llamar a la mesa a 80 instituciones que trabajan con adultos mayores? Con una llamada puedes sentar a la mesa a 80 de un tema, a 60 de otro, a 40 de otro. Es una vía que puede ser muy poderosa en términos de impacto social, de resultados, de resolución de problemas públicos y de nuestro principal grupo de interés que es el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil. Con nuestros aliados, que son las asociaciones de la sociedad civil, ¿cómo usamos nuestra capacidad de llamar a otros a la mesa para trabajar mejor? Y es así como surge la articulación multiactor y el impulso al cambio sistémico».

NMP reconoce que las posibilidades de un cambio sistémico y de mayor impacto pasan por el desarrollo de estrategias colaborativas. Este espíritu está presente en la forma de realizar estudios, evaluaciones y diagnósticos, así como en las estrategias de los programas y en su participación en diferentes redes, alianzas y plataformas internacionales. «La estrategia de apalancamiento se vuelve un espacio para co-construir, escucha activa, diálogo, inicialmente en trabajo digno e inclusión financiera, y luego se empieza a reflejar también en problemas sociales diversos», sostienen en la Subdirección de Trabajo Digno e Inclusión Financiera de NMP.

Ejemplo de este esfuerzo de impulsar procesos de articulación de las organizaciones es la iniciativa Pulso OSC, un trabajo colaborativo entre fundaciones

donantes y agentes fortalecedores que nació ante la necesidad de conocer cómo estaba afectando la pandemia de COVID-19 a la sociedad civil en México. Pulso elaboró un índice de vulnerabilidad que mide la capacidad de las organizaciones para enfrentar y recuperarse de los efectos de la pandemia, y con ello se entregó información a actores para responder de mejor forma a las necesidades de las organizaciones<sup>44</sup>. El valor de la iniciativa y la confianza entre sus participantes ha contribuido a pensar en una alianza de mayor alcance que busque generar «información del sector para el sector», para que las organizaciones, donantes y otros actores puedan tener mejores elementos para la toma de decisiones (Nacional Monte de Piedad, 2021a).

NMP creó el Premio Nacional NMP<sup>45</sup> para socializar buenas prácticas, que se otorga a organizaciones que demuestren la incorporación efectiva de los enfoques de gestión de resultados y derechos humanos, así como de prácticas de fortalecimiento institucional en temas de transparencia, rendición de cuentas e incidencia en políticas públicas (Nacional Monte de Piedad, 2021a). Asimismo, la institución enfatiza el aportar conocimiento basado en evidencia a la discusión sobre políticas públicas, y tiene aportes reconocidos en el ámbito de inclusión y educación financiera en poblaciones vulnerables.

## V. Aprendizajes y conclusiones

El caso de NMP refleja cómo una institución de gran tamaño y con una larga historia puede renovarse para ampliar su impacto en la sociedad, reconociendo la gradualidad que requiere una innovación efectiva. Este proceso ha estado centrado en el cambio del modelo de inversión social, lo cual ha supuesto un importante camino de aprendizaje, alineación institucional, y profundos cambios en la gestión de la organización y en la forma de relacionarse con las OSC y otros actores del ecosistema.

**Transformar el sentido de la inversión social.** El modelo de NMP ha dado un nuevo sentido a la inversión social. De donaciones asistenciales en múltiples

<sup>44</sup> Integran Pulso: NMP, Comunalía, Promotora Social México, Dibujando un Mañana México, Fundación Merced Querétaro, Fundación Quiera, Fundación de la Asociación de Bancos de México, International Community Foundation, Fondo Unido, Fundación Merced, Fundación Coppel, Fundación Femsa, e yCo.

<sup>45</sup> Se entrega en tres categorías: el Premio al Desarrollo Sostenible, el Premio a la Transformación Extraordinaria y, uno más acotado, el Premio al Desarrollo Sostenible en Formación para el Trabajo Digno.

campos, ha pasado a donaciones estratégicas, complementadas con actividades de fortalecimiento y articulación de actores para generar cambios de mayor escala e impacto.

**Aprendizaje institucional en el diseño y aplicación del modelo de inversión social.** El desarrollo del modelo de inversión social de NMP ha sido un proceso continuo de aprendizaje institucional. Cada componente ha sido diseñado a partir de estudios, evaluaciones, apoyo de expertos en los temas, y reflexiones del equipo interno y del órgano de gobierno (mayormente el Comité de Inversión Social). En el centro de esta estrategia de diseño ha estado la investigación para identificar oportunidades y precisar campos de acción, diálogo con expertos y con organizaciones que reciben el apoyo de la institución, y evaluación de resultados.

**Adoptar enfoques tiene implicaciones prácticas.** La adopción de los enfoques del modelo de inversión social (gestión de resultados y derechos humanos) ha sido un ejercicio de transformación de perspectivas con implicaciones en las prácticas de intervención y de relacionamiento con diferentes actores. El enfoque de gestión de resultados implicó incorporar prácticas de evaluación, seguimiento y monitoreo a nivel de programas de inversión social, pero también en la estrategia de fortalecimiento para las OSC. El enfoque de derechos humanos amplió los actores con los que trabaja NMP para incluir a los titulares de responsabilidades y sus derechos, así como la manera de concebir el papel de cada actor en el ecosistema.

**Círculo virtuoso entre las instancias de gobernanza y el equipo operativo.** La comunicación, el apoyo y la retroalimentación entre las instancias de la gobernanza de NMP y el equipo de inversión social ha permitido generar un círculo virtuoso de aprendizaje, desarrollo y alineación institucional. Más que la aplicación de una estrategia definida verticalmente por las instancias de gobernanza, el desarrollo del modelo de inversión social ha sido fruto de un proceso de cocreación y colaboración entre la gobernanza y el equipo de inversión social.

**Abrirse al mundo para cambiar internamente.** Un factor clave en el desarrollo del nuevo modelo de inversión social ha sido la apertura que ha tenido la institución a tendencias nacionales e internacionales: apertura a la discusión sobre el papel de la filantropía en la sociedad, a las tendencias de gestión efectiva y por resultados, a la discusión sobre el desarrollo sostenible, al enfoque de derechos humanos y a una perspectiva de cambio sistémico. La integración de esas tendencias ha enriquecido el modelo y contribuido a la renovación de NMP.

**Incluir a la diversidad de OSC en el proceso de cambio.** Abrirse al mundo para cambiar ha significado para NMP no solamente estar atentos a tendencias internacionales y nacionales, sino también tener en cuenta la diversidad de su cartera y escuchar a las organizaciones que apoya. Relacionarse de manera horizontal con ellas, entenderlas como expertas en su campo e incluir sus aportes en el desarrollo del modelo ha tenido dos efectos. Por una parte, ha enriquecido el cambio, generando programas efectivos para el apoyo continuo a las organizaciones que son también cuidadosas en el ritmo de cambio que se espera para las instituciones. Y, por otra parte, ha permitido una mayor apropiación del nuevo modelo por parte de las organizaciones.

**Trabajar con otros para avanzar.** Cada paso que ha dado NMP en la construcción del modelo de inversión, lo ha hecho en un proceso de diálogo y colaboración con diversos actores (centros de investigación, fundaciones donantes, expertos, consultores, sociedad civil). Dialogar, colaborar y construir con otros ha permitido a la institución recibir insumos para su propio modelo y ha contribuido a crecer con otros para lograr cambios de mayor alcance.

## Referencias

- Becerra, M. E. (2017). *Trabajo digno con educación*. Ciudad de México: Centro de Estudios Espinoza Yglesias.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Expok News. (2018). Organizaciones de la sociedad civil de 15 estados de la República participarán en el programa de formación de AliadOSC. *Expok News*.
- Nacional Monte de Piedad. (2017). *Informe de inversión social*.
- Nacional Monte de Piedad. (2019a). *Modelo de inversión social. Documento rector*.
- Nacional Monte de Piedad. (2019b). *Presentación Power Point. FTD Estrategia 2020-2024*. Ciudad de México: Nacional Monte de Piedad.
- Nacional Monte de Piedad. (2020). *Análisis de la evaluación de la inversión social de Nacional Monte de Piedad como fundación de segundo piso*.
- Nacional Monte de Piedad. (2021a). *Historias que conectan. Reporte anual integrado 2020*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021b). *Código de ética*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021c). *El papel de las entidades donantes para fortalecer la evaluación del sector social*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021d). *Informe de sostenibilidad 2020*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021e). *Inversión social 2020*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad & PNUD. (2019). *Módulo IV. Enfoque basado en derechos humanos con impacto efectivo*.
- Valora. (2017). *Formación para el trabajo digno. Consultoría para el Nacional Monte de Piedad*. Ciudad de México.

**Perú**

**Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)  
Una organización filantrópica que se adapta al  
territorio\***

RODRIGO VILLAR



---

\* Este caso fue desarrollado en 2021 por el equipo de investigación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI), liderado por Rodrigo Villar con el apoyo de Carla Magri, Ximena Veas y Magdalena Aninat. El caso se enmarca en el proyecto Fortalecimiento de la Filantropía Institucional en América Latina, en el que documentamos casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración entre el Cefis-UAI, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia, la Universidad del Pacífico del Perú, Alternativas y Capacidades de México y la Universidad de San Andrés de Argentina.

Tabla 6  
Asociación Los Andes de Cajamarca (Perú)

Año de creación	2004
Fundadores	Socios de la Minera Yanacocha: Newmont, Goldcorp, Compañía de Minas Buenaventura y la Corporación Financiera Internacional (IFC), parte del grupo del Banco Mundial
País	Perú
Tipo de organización	Empresarial
Fuente principal de recursos	Empresa Yanacocha
Misión	Participar activamente en el desarrollo sostenible de Cajamarca mediante acciones integrales y transversales en educación, gestión del agua, y desarrollo productivo-empresarial con énfasis en el área de influencia de la Minera Yanacocha
Áreas	Educación, gestión del agua y desarrollo productivo-empresarial
Número de colaboradores	25 profesionales y 5 practicantes
Alcance geográfico	Los programas y proyectos de desarrollo se ejecutan en la región Cajamarca, en el noroeste del Perú, en las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc, con énfasis en los siguientes distritos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajamarca</li> <li>• Los Baños del Inca</li> <li>• La Encañada</li> <li>• Sorochuco</li> <li>• Huasmín</li> <li>• Celendín</li> <li>• Bambamarca</li> </ul>
Alcance poblacional	203 205 (2020)
Presupuesto anual	US\$ 3,8 millones (2020)

Elaboración propia.

## I. Introducción

La Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) fue creada en 2004 por los socios de la empresa minera Yanacocha: Newmont, Compañía de Minas Buenaventura y la Corporación Financiera Internacional (IFC), perteneciente al Banco Mundial. Yanacocha, la mina de oro más grande de Sudamérica, hizo los primeros estudios de factibilidad en Cajamarca en 1990 y comenzó a operar en 1993<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> <https://www.newmont.com/operations-and-projects/global-presence/south-america/yanacocha->

Como parte de su estrategia de responsabilidad social y relacionamiento con la comunidad, apoyó la realización de proyectos locales (ALAC, 2009).

A una década del inicio de la operación de la minera, se convocó a un grupo de 23 líderes de Cajamarca, denominado el Grupo Gestor, para diseñar una institución que contribuyera al desarrollo de la región. El Grupo Gestor propuso la creación del Fondo Cajamarca Sostenible, independiente de la empresa, aunque financiado en parte por aportes de la compañía y gestionado por entidades públicas y privadas, con el compromiso de movilizar recursos de otras fuentes. A pesar de una buena acogida inicial, tras las elecciones municipales y regional de finales de 2003, algunas de las nuevas autoridades políticas quisieron tener un rol más protagónico y de control sobre el Fondo.

Ante estas dificultades, en 2004, la compañía creó una organización filantrópica empresarial que posteriormente pudiese ser transferida a la comunidad. Para liderarla, la empresa encomendó la tarea a quien fuera la gerenta de Desarrollo Comunitario de Yanacocha, Violeta Vigo, quien hasta hoy es la directora ejecutiva de ALAC (ALAC, 2015)<sup>47</sup>.

A pesar de que, al año 2021, la transferencia a la comunidad no se ha materializado —ni está en el corto plazo en los planes de la organización—, esta decisión marcó el rumbo de ALAC, que nació con la misión de aportar al desarrollo sostenible de Cajamarca, en vez de ser el brazo de gestión social de la empresa. A diferencia de otras organizaciones filantrópicas empresariales, ALAC no depende del área de desarrollo comunitario de Yanacocha, sino que se ubica en un lugar intermedio entre los intereses de la empresa y las demandas de la sociedad, posición que le ha sido favorable, especialmente considerando los conflictos medioambientales que ha enfrentado la minera desde el inicio de sus operaciones (Rodríguez & Castro, 2015)<sup>48</sup>.

La forma de cumplir la misión de ALAC ha variado en el tiempo. Primero, se centró en el apoyo financiero y no financiero de proyectos productivos. Más tarde, incorporó temas de educación. Y, más recientemente, se ha enfocado en el agua e infraestructura como elemento central de su estrategia de gestión dada la

---

peru/yanacocha/default.aspx

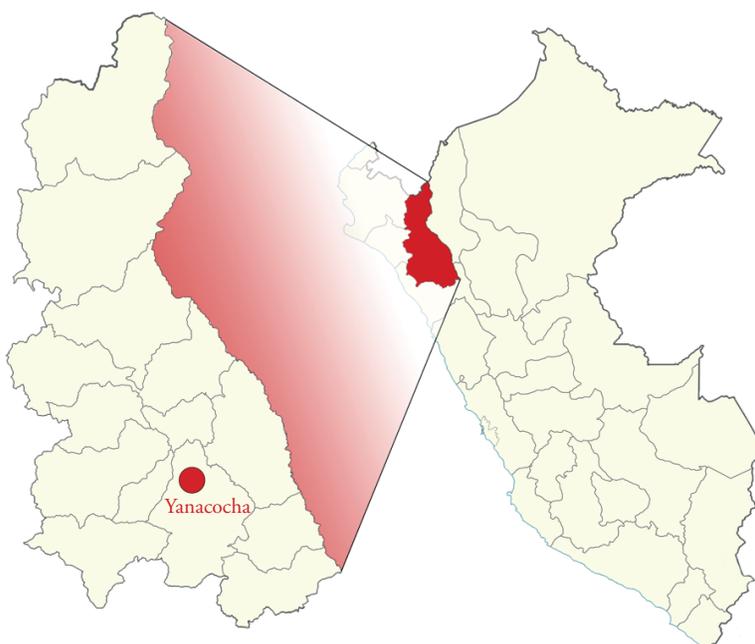
<sup>47</sup> Este caso se basa en documentación interna de ALAC y entrevistas con Violeta Vigo, directora ejecutiva de la Asociación Los Andes de Cajamarca, y Netty Malca, jefa de Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales de ALAC, realizadas en 2021. Los documentos principales de referencia de ALAC son: *Informe anual de gestión*, 2019; *2004-2008. 5 años de responsabilidad social*, 2009; y *2004-2014. Una década trabajando juntos por el desarrollo de Cajamarca. Edición de aniversario*, 2015.

<sup>48</sup> De acuerdo con Rodríguez y Castro (2015), entre 1992 y 2012 se han producido en Cajamarca 24 conflictos socioambientales asociados con Yanacocha.

relevancia para las comunidades que atiende. Este proceso de evolución y adaptación institucional ha sido consecuencia de una lectura continua del entorno y de identificación de las necesidades de Cajamarca.

ALAC planteó la necesidad de fortalecer agendas y visiones compartidas para enfrentar los desafíos de Cajamarca, impulsando y participando activamente en espacios públicos de diálogo y concertación. Este espíritu está también en sus programas que incorporan el trabajo en alianzas y redes, y el desarrollo de capacidades de acción colectiva y gestión territorial. De estos planteamientos surgen los criterios centrales de la estrategia de ALAC: promover desarrollo institucional, fortalecer capacidades, movilizar recursos y trabajar en alianzas. En sus 17 años, ALAC ha ejecutado más de 80 proyectos con 38 aliados, entre instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional.

Figura 17  
Ubicación de Yanacocha en la región Cajamarca (Perú)



Elaboración propia.

La evolución de la Asociación Los Andes de Cajamarca evidencia cómo una entidad filantrópica vinculada a una empresa minera ha avanzado en el cumpli-

miento de su misión, adaptándose para responder a los desafíos del desarrollo sostenible de Cajamarca. Lo anterior sobre la base de una definición programática articulada a las necesidades del territorio, la colaboración activa con los actores públicos y de la comunidad, y el foco en fortalecer instituciones. Para ello, ha organizado los pilares de gestión institucional que analiza el índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina, con base en una gobernanza amplia, transparencia activa, un sistema de evaluación continua y un equipo profesional involucrado en la gestión y la colaboración con otros actores del territorio (Bird, León, & Zavala, 2020).

## **II. ALAC: adaptación continua a la agenda de desarrollo territorial**

La estrategia de intervención planteada en los primeros años de ALAC partió de un diagnóstico sobre la situación de las instituciones de la región: «hay organizaciones, pero no hay integración ni visión común». De este análisis, derivaron tres lineamientos:

- Fortalecer las capacidades de las organizaciones y el capital social para el trabajo colaborativo, buscando establecer alianzas público-privadas y redes.
- Crear y apoyar espacios públicos para el diálogo y concertación entre actores públicos y privados de la región.
- Fortalecer las instituciones como fundamento de la sostenibilidad de Cajamarca (ALAC, 2015).

ALAC se ha convertido en un importante promotor de espacios colectivos para identificar y priorizar alternativas que contribuyan al desarrollo sostenible de la región, y en un articulador de esfuerzos de empresas, sociedad civil y gobierno. Un buen ejemplo ha sido la realización de los cuatro foros «Cajamarca: presente y futuro», que convocaron a un grupo de líderes de organizaciones, empresas y entidades del sector público de la región para formular una visión común para el desarrollo sostenible del departamento y sentar las bases de políticas públicas prioritarias. El primer foro se llevó a cabo en 2005 con el apoyo de ALAC, el Gobierno Regional de Cajamarca y de un grupo de líderes denominado Grupo Impulsor (ALAC, 2009).

Además de los foros, ALAC ha promovido otros espacios de discusión sobre temas específicos, entre ellos el Foro del Agua, realizado en 2007, y el Foro por la Educación, que en 2020 va por su sexta versión. Asimismo, se han desarrollado comités de desarrollo comunal (Codeco) para promover el desarrollo rural integrado en varias provincias del Departamento de Cajamarca. Estos comités

fueron parte de la estrategia del Fondo de Inversión Social de la empresa para el proyecto minero de Conga, que fue suspendido pero dejó importantes avances en términos de diagnósticos participativos, priorización de problemas y creación de alianzas interinstitucionales. Basada en la experiencia adquirida por Usaid con esta iniciativa, la metodología de los Codeco ha sido reproducida en otras regiones mineras del Perú.

Del mismo modo, ALAC ha apoyado técnicamente espacios públicos de concertación, como los ejercicios de presupuestos participativos, y ha cofinanciado estudios y mesas de trabajo para generar insumos para el diseño de políticas públicas, como el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021 (ALAC, 2015)<sup>49</sup>.

ALAC organiza su operación en tres áreas programáticas: desarrollo de capacidades productivas y empresariales, educación, y agua e infraestructura. El proceso de adaptación institucional para responder a las prioridades de la región explica la incorporación gradual de las tres áreas programáticas.

### **Desarrollo de capacidades productivas y empresariales**

En una primera fase, ALAC priorizó el desarrollo productivo y empresarial para contribuir a crear capacidades empresariales en sectores con potencial de mercado, tanto en el ámbito urbano como en el rural, ya que esa fue una de las principales demandas de los foros «Cajamarca». Desde entonces, la organización ha apoyado iniciativas productivas y empresariales de pequeñas y medianas empresas, de proveedores locales, de organizaciones de base y de sectores específicos como turismo y agronegocios<sup>50</sup>.

Uno de los ejemplos del trabajo de ALAC en esta área es el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (Prider), implementado entre 2008 y 2021 en alianza con el Banco de Desarrollo del Perú (Cofide). Prider un proyecto de ahorro solidario enfocado en la creación y apoyo de las cajas rurales de ahorro

---

<sup>49</sup> ALAC participa en espacios públicos de deliberación sobre el desarrollo de la región: la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, el Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa, el Comité de Zonificación Ecológica y Económica – Ordenamiento Territorial, el colectivo Consumo lo que Cajamarca Produce, el Comité de la Feria del Libro Cajamarca, y el Consejo Participativo Regional de Educación.

<sup>50</sup> Ejemplos de los proyectos en el área productiva son: Fortalecimiento de Proveedores Locales; CITE (Centro de Innovación Tecnológica); Joyería Koriwasi; Competitividad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para la Consolidación del Circuito Turístico Nororiental (CTN); Microfinanciamiento de Vivienda y Desarrollo de Pequeñas Empresas del Sector Construcción en Cajamarca; y Modernización y Diversificación de los Agronegocios en Cajamarca.

y crédito, denominadas Unica (Unión de Crédito y Ahorro), conformadas por grupos de entre 15 y 30 personas con el propósito de ahorrar y prestarse entre sí el capital reunido<sup>51</sup>.

Durante sus primeros cinco años, se ejecutó con la participación de una organización especializada en el tema (Funder), que pasó a ser operada directamente por ALAC a partir de 2013. Al recibir el programa, ALAC enfatizó el acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones para que funcionaran de manera autónoma. A 2021, hay 290 Unica en Cajamarca, con 4970 familias involucradas en el proyecto y un 56% de participación de mujeres.

Este hito constituyó un logro en el sector rural, donde la población tiene poco o nulo acceso a instituciones financieras y una baja capacidad de ahorro. Junto con los beneficios económicos del ahorro y del uso de préstamos en temas de educación, salud, mejoramiento de viviendas, inversión en emprendimiento y mejoras en el consumo, las Unica generaron aprendizaje en términos individuales a nivel de matemáticas, finanzas y empoderamiento personal. Asimismo, contribuyeron a formar liderazgos y a fortalecer lazos de confianza entre los participantes (Webb, 2017).

La experiencia e impacto de las Unica en la economía rural de Cajamarca fueron centrales para que Newmont eligiera a estas organizaciones para la reactivación económica frente a la crisis generada por la COVID-19. El 15 de junio de 2020, la compañía donó US\$ 210 000 a estas organizaciones de base. Estos recursos se han entregado a 87 Unica, las cuales han otorgado créditos a sus socios a tasas de interés muy bajas, que fueron invertidos en la mejora de actividades productivas como compra de insumos, cosechas, transporte y comercialización de productos. Más de 800 familias se han beneficiado con los préstamos, y las Unica han incrementado su capital de trabajo por los pagos, que han sido puntuales y con una pequeña rentabilidad que permite nuevos ciclos de préstamos y utilidades para los 1258 socios (Yanacocha, 2020).

---

<sup>51</sup> La metodología de crédito solidario se origina en el trabajo pionero de Muhammad Yunus con el Banco Grameen de Bangladesh. En el Perú, Cofide diseñó el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (Prider) e inició su aplicación en el departamento de Lambayeque. Los buenos resultados motivaron a ALAC a reproducirlo en Cajamarca, en 6 de las 13 provincias de la región, con recursos propios y apoyo de Yanacocha, otras empresas mineras de la región (La Zanja y Buenaventura) y Cofide.

## **Educación**

En 2005, ALAC introdujo el apoyo a iniciativas de educación, otra prioridad establecida en los foros<sup>52</sup>. El Programa de Formación de Jóvenes Emprendedores de Cajamarca (PFJEC), desarrollado entre 2005 y 2014, ilustra la incorporación de los lineamientos estratégicos de ALAC. El programa fue desarrollado internacionalmente por Junior Achievement Worldwide (JAW) e introducido en el Perú por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (Fomin). El programa se implementa en colegios con alumnos de tercero, cuarto y quinto de secundaria, con el apoyo de docentes y tutores de empresas, y apunta a que los jóvenes desarrollen principios de economía de mercado, entregándoles herramientas para la actividad empresarial y fomentando una actitud emprendedora. ALAC articuló a escuelas y docentes, así como a varias empresas de la región, entre ellas Aramark, BISA y Ferreyros, además de Yanacocha, para ofrecer un programa conjunto con recursos financieros compartidos, tutores voluntarios y la participación de las compañías en un consejo consultivo<sup>53</sup>.

## **Agua e infraestructura**

A pesar de que el tema del agua había estado presente en iniciativas y espacios de diálogo promovidos desde los inicios de ALAC, en 2012 adquirió protagonismo gracias al programa Agua para Cajamarca, una alianza público-privada surgida de la alineación de prioridades entre los planes de desarrollo del Departamento de Cajamarca, el plan maestro de la empresa de aguas, el plan estratégico de Yanacocha y el de ALAC (Conacción, 2020), como respuesta al conflicto social producido en torno al agua<sup>54</sup>. El propósito principal es el mejoramiento y ampliación del acceso al agua potable de la ciudad, para lo cual se han realizado 11 proyectos con una inversión de US\$ 13,4 millones, provenientes de la empresa Yanacocha y del

---

<sup>52</sup> Entre los proyectos desarrollados están el Programa de Becas Cajamarca (Probeca), el programa de capacitación de docentes, la Feria del Libro de Cajamarca, la feria de orientación vocacional para facilitar la selección de carreras a los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria, y el Museo Agua y Tierra, que junto con las visitas incluye capacitación de docentes y un programa itinerante en zonas rurales.

<sup>53</sup> El Proyecto Educación Emprendedora de Cajamarca se constituyó en el modelo Pedagogía Emprendedora, que contribuyó a la implementación de la competencia 27 del Currículo Nacional de Educación Básica: gestionar por los estudiantes proyectos de emprendimiento social y económico. Fue reproducido en toda la provincia de Cajamarca a través de una directiva de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cajamarca, así como por el Ministerio de Educación a nivel nacional.

<sup>54</sup> De los 24 conflictos sociales mapeados por Rodríguez y Castro (2015) en su caso sobre Yanacocha, 18 han tenido el agua como uno de los temas centrales.

Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo – Aporte Voluntario de Minera Yanacocha<sup>55</sup>.

La ejecución del programa se realizó en alianza entre la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC), la Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento de Cajamarca (EPS Sedacaj) y ALAC en representación de Yanacocha. La gestión compartida se hizo sobre la base de mesas de trabajo con la participación de las cuatro instituciones, en las cuales se mantuvo un diálogo continuo y un proceso concertado de toma de decisiones (Conacción, 2020).

Aunque la mayor inversión ha sido en infraestructura<sup>56</sup>, ALAC dio importancia a fortalecer capacidades institucionales de la empresa, juntas de vecinos, escuelas y usuarios. Incluyó además la formación en recursos humanos para los trabajadores de la EPS Sedacaj, así como un proyecto de educación sanitaria y ambiental (Edusa) para instituciones públicas y privadas de educación primaria y secundaria y para juntas vecinales. En las instituciones educativas, se formaron docentes y se diseñaron guías sobre el cuidado del agua y el manejo adecuado de residuos. En 2018, inició un proyecto de fortalecimiento de las juntas administrativas de servicios de saneamiento (JASS) y organizaciones de usuarios de agua (OUA) para vigilar y contribuir a la gestión eficiente en el manejo del agua de uso poblacional en la zona rural y agraria<sup>57</sup>.

El programa tuvo resultados positivos: se logró mejorar la capacidad institucional y los indicadores financieros y activos de la EPS Sedacaj, así como la calidad de su servicio, y la empresa redujo pérdidas en la distribución del agua y el número de reclamos de los usuarios. Asimismo, se mejoró el acceso de la población cajamarquina al agua y se aumentaron las horas de servicio continuo para 180 000 personas (ALAC, 2019). Además, los resultados logrados con los aportes de Yanacocha y la gestión de ALAC han contribuido para que aproximadamente la mitad de los usuarios identifique a Yanacocha como una empresa que apoya el acceso al agua en la ciudad (Conacción, 2020).

<sup>55</sup> Estos proyectos incluyen control y reducción de pérdidas de agua en la distribución, instalación o ampliación de nuevas líneas de conducción y redes matrices, construcción y equipamiento de reservorios, actualización de catastro de clientes, mejoras en sistemas de tratamiento, educación sanitaria y ambiental, entre otros.

<sup>56</sup> El Programa de Agua para Cajamarca invirtió US\$ 13,4 millones en 12 proyectos. Entre ellos: dos módulos para tratamiento de agua potable, un sistema de tratamiento de lodos, aumento en capacidad en plantas existentes de tratamiento, y sistemas de riego por aspersión (ALAC, 2019).

<sup>57</sup> Permitted fortalecer capacidades de gestión de 78 JASS y 2 juntas de usuarios de agua para riego, trabajando temas de organización, liderazgo, formalización, y uso de herramientas de gestión. En las JASS, se priorizaron la cloración de agua y la promoción de conductas saludables, según el informe de cierre del proyecto de 2021.

Teniendo en cuenta los buenos resultados y la importancia del agua para Cajamarca, ALAC está dando un nuevo paso en su evolución institucional, poniendo este tema en el centro de su agenda programática. De este modo, al desarrollar el nuevo Plan Estratégico Institucional para el período 2021-2025, decidió dar prioridad a la sostenibilidad hídrica como recurso estratégico para Cajamarca.

La definición del agua como un foco de intervención no significa que ALAC deje atrás las áreas de desarrollo de capacidades productivas y educación. Igualmente, mantendrá sus orientaciones estratégicas de fortalecimiento de capacidades, promoción de espacios colectivos, desarrollo institucional y alianzas, para seguir respondiendo y adaptándose a las necesidades y oportunidades territoriales para promover el desarrollo sostenible.

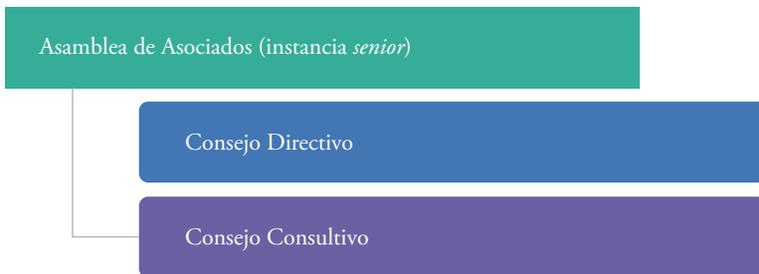
### III. Pilares de la organización

El proceso de adaptación institucional de ALAC para responder a los desafíos de Cajamarca ha requerido un trabajo integrado entre los pilares de la organización: la gobernanza, la gestión interna y externa, y la rendición de cuentas.

#### **Gobernanza: la importancia de externos para incluir las necesidades de la comunidad**

La gobernanza de ALAC se distingue por tener un papel activo en la deliberación y toma de decisiones estratégicas a lo largo del proceso de adaptación institucional, con una estructura más amplia de lo que comúnmente se encuentra en las entidades filantrópicas. Esto permite una integración entre la visión de fundadores, expertos y actores relevantes de la sociedad civil. Así, la gobernanza de ALAC la constituyen tres instancias: la Asamblea de Asociados, el Consejo Directivo y el Consejo Consultivo.

Figura 18  
Gobernanza de la Asociación Los Andes de Cajamarca



Elaboración propia.

La Asamblea de Asociados, conformada por representantes de los socios de Yanacocha, se reúne dos veces al año para definir las políticas y estrategias generales, nombrar a los miembros del Consejo Directivo y establecer los mecanismos de fiscalización y control del presupuesto de la organización<sup>58</sup>.

El Consejo Directivo, cuyos miembros no son remunerados, tiene como función velar por el cumplimiento de la misión y se encarga de aprobar las estrategias, el presupuesto anual, los recursos para proyectos y las donaciones. Lo conforman nueve miembros designados por la Asamblea, con un representante de cada uno de los socios, además del gerente de Yanacocha. Junto con ellos, participan cuatro directores externos provenientes de empresas y de la academia.

La directora ejecutiva de ALAC participa de las reuniones del Consejo, con voz, aunque sin derecho a voto. Además, en ciertas instancias, también asisten el gerente de programas o los jefes de área.

El Consejo se reúne cada tres meses y, como dice la directora ejecutiva, Violeta Vigo, «en los 16 años en que ALAC lleva operando, nunca ha faltado quórum para realizarlos». Los consejos directivos ocurren de preferencia en Cajamarca para que los miembros que viven en Lima visiten proyectos y conversen con líderes de la región, a fin de conocer las percepciones de ALAC y sus opiniones sobre los desafíos de la zona.

El Consejo Consultivo está integrado por 13 miembros del mundo académico, la sociedad civil y el mundo empresarial de Cajamarca y Lima, y cumple con el rol de asesorar al Consejo Directivo y a la Dirección Ejecutiva sobre iniciativas programáticas, además de otros temas estratégicos. Por lo mismo, los miembros son seleccionados con base en su experiencia y conocimiento en alguna de las tres áreas programáticas de ALAC: desarrollo productivo y empresarial, educación, y agua e infraestructura.

La participación de externos en el Consejo Directivo y la labor asesora del Consejo Consultivo han sido un factor clave en la identificación de programas y aliados a nivel nacional e internacional que respondan a las necesidades de Cajamarca. Por otro lado, la presencia de los socios de Yanacocha contribuye al respaldo institucional y financiero de ALAC, así como al apoyo directo para programas que generan valor a Cajamarca.

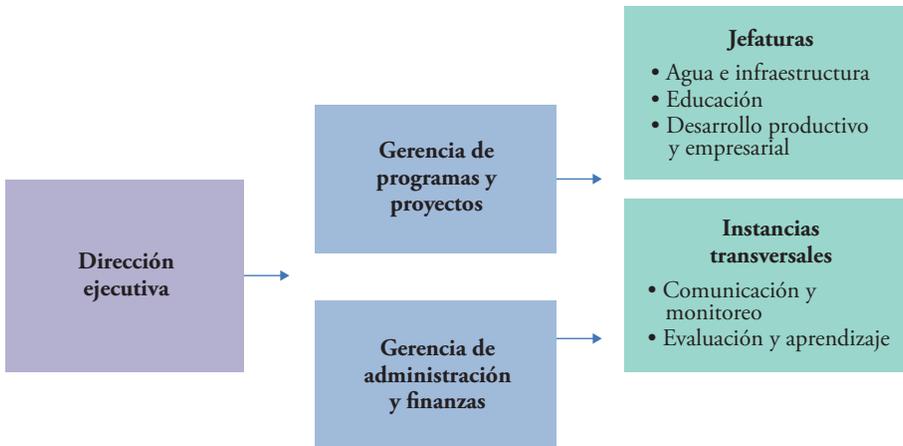
---

<sup>58</sup> El IFC, uno de los socios iniciales, vendió su participación a la compañía japonesa Sumitomo Corporation. Por políticas propias de Sumitomo, no participa en la Asamblea, por lo tanto, en esta instancia hay únicamente representantes de Newmont y Buenaventura.

## Gestión interna: un equipo que evalúa y aprende continuamente para adaptarse a las demandas de la comunidad

La estructura de ALAC se ha ido estableciendo a partir de su evolución institucional. Actualmente, además de la dirección ejecutiva, cuenta con dos gerencias, una de Programas y Proyectos, y otra de Administración y Finanzas. La primera tiene tres jefaturas, una por cada área programática: agua e infraestructura para el desarrollo, educación, y desarrollo de capacidades productivas y empresariales; y dos instancias transversales de apoyo: comunicación y monitoreo, y evaluación y aprendizaje.

Figura 19  
Estructura interna de la Asociación Los Andes de Cajamarca



Elaboración propia.

La instancia transversal de evaluación y aprendizaje ocupa un lugar destacado, pues permite aprender y recibir constante retroalimentación. Todos los proyectos tienen una línea de base para entender el estado inicial de los proyectos, y la evaluación de resultados. Los proyectos que operan durante más de tres años tienen una evaluación intermedia con recomendaciones para sus fases posteriores. Asimismo, algunos proyectos –entre ellos el de Unica y el de Agua para Cajamarca– incluyen procesos de evaluación de impacto con grupos de control para asegurar la atribución de los cambios a la intervención y tener evidencia para su incidencia en políticas públicas.

El equipo de ALAC tiene 25 profesionales y 5 practicantes, y tienen una política de gestión de recursos humanos que incluye la continua capacitación y actividades para fomentar el trabajo en grupo y una evaluación anual de desempeño (ALAC, 2019).

La capacidad operativa de ALAC hizo posible que fuera seleccionada para administrar entre 2007 y 2011 el Fondo de Solidaridad Cajamarca, que se constituyó para ejecutar los recursos del Programa Minero de Solidaridad con el pueblo de Cajamarca (PMSC), un acuerdo celebrado en 2006 entre las empresas mineras y los ministerios de Energía y Minas y Economía del Perú para promover el desarrollo en las zonas con actividades mineras.

En el caso de Cajamarca, el aporte de Yanacocha ascendió a US\$ 91 millones. La empresa, en conjunto con el Gobierno regional y el municipal, decidió que la entidad mejor calificada para administrar eficientemente estos recursos era ALAC. Los altos montos del fondo y la importancia que tuvieron para financiar obras públicas de alto beneficio para la región<sup>59</sup> generaron una gran capacidad de gestión en el equipo de ALAC y un alto reconocimiento por los resultados y el buen manejo de los recursos (Instituto SASE, 2012).

ALAC es una organización financieramente sólida que desde sus inicios ha recibido un aporte anual de Yanacocha, con lo que ha creado un *endowment* o fondo patrimonial que, a diciembre de 2020, asciende a casi US\$ 8,0 millones. Del total, US\$ 5,3 millones provienen de aportes de la empresa, siendo el resto rendimientos financieros. Además, Yanacocha contribuye con alrededor de una cuarta parte del presupuesto anual de ALAC, un monto que en 2020 fue de US\$ 3,8 millones.

### **Rendición de cuentas y transparencia: una organización filantrópica que pone a disposición del público su información**

La rendición de cuentas es parte central de la construcción de legitimidad de ALAC en Cajamarca, que lleva a cabo una política de transparencia activa, poniendo a disposición pública información de varios niveles. En su web aparecen las funciones y nombres de los participantes de las instancias de gobierno y la descripción de cada uno de los proyectos en marcha. Existe acceso a todos los informes de gestión anual, boletines informativos, evaluaciones realizadas sobre

<sup>59</sup> Las obras son el hospital regional, una planta de tratamiento de residuos sólidos, el nuevo equipamiento urbano Gran Qhapac Ñan, la plaza pecuaria Iscocongá y el programa Agua para Cajamarca, entre otros.

Perú. Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC). Una organización filantrópica que se adapta al territorio

sus programas y auditorías<sup>60</sup>. Además, cada año ALAC hace una presentación pública de su informe de gestión y, en ocasiones especiales, realiza presentaciones en diferentes zonas para llegar de manera directa a más personas con el ejercicio de rendición de cuentas.

### **Gestión externa: alianzas y espacios de diálogo en el centro de la estrategia programática**

El trabajo en alianza es parte central de la estrategia programática. Todos los programas se realizan junto con entidades locales, regionales, nacionales o internacionales para complementar recursos técnicos y financieros, además de aprender de otras instituciones para adaptar programas al contexto de Cajamarca.

La promoción y participación en espacios de diálogo y concertación ha sido fundamental para la estrategia de lectura del entorno y la promoción de agendas colectivas. La relación con autoridades a nivel municipal, regional y nacional, así como con líderes empresariales, representantes de la academia y dirigentes de organizaciones de la sociedad civil, ha permitido a ALAC tener presencia en la vida pública de Cajamarca, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

Junto con su participación en mesas y foros, ALAC implementa una estrategia activa de comunicaciones, la que desarrolla mayormente a través de sus plataformas digitales y de un boletín virtual mensual titulado *Desarrollando*. Proyectos como el Museo Agua y Tierra Interactivo (MAT)<sup>61</sup>, Probeca<sup>62</sup> y la feria Consume lo que Cajamarca Produce<sup>63</sup> cuentan con sus propias web y estrategias de comunicación.

## **IV. Aprendizajes y conclusiones**

El caso de ALAC revela una institución con una alta capacidad de adaptación que responde a las necesidades cambiantes de un territorio. Asimismo, se posiciona como una organización filantrópica empresarial en un punto intermedio entre la empresa y la comunidad, que cumple un papel clave en el desarrollo sostenible de Cajamarca.

**Promoción de espacios de diálogo y concertación.** La misión de contribuir al desarrollo sostenible de Cajamarca ha exigido poner como foco la facilitación de

---

<sup>60</sup> <https://www.losandes.org.pe/category/recursos/>

<sup>61</sup> <https://www.matinteractivo.pe/>

<sup>62</sup> <https://www.losandes.org.pe/programa-de-becas-cajamarca/>

<sup>63</sup> <https://consumeloquecajarmacaproduce.com/web/la-feria-consume-lo-que-cajamarca-produce/>

espacios de diálogo y cooperación con diversos actores de la región. ALAC ha sido promotor y financiador de algunos espacios (foros de educación y de agua en Cajamarca, entre otros) y participante activo en otros (Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa, Consejo Participativo Regional de Educación, etc.).

**Capacidad adaptativa y agendas colectivas.** La vida institucional de ALAC ha estado orientada a ofrecer a la región Cajamarca programas e iniciativas que respondan a las agendas colectivas. El conocimiento de las necesidades de Cajamarca por los representantes de la empresa en el Consejo Directivo, la participación activa de externos en ese mismo Consejo, el conocimiento especializado de los miembros del Comité Asesor, y el involucramiento activo de la directora y los jefes de área en los espacios colectivos, le permiten tener la información y sensibilidad para responder a las agendas colectivas desarrolladas en la zona.

**Transparencia y evaluación como base de legitimidad.** La política de evaluación de cada proyecto de ALAC, su estrategia de mejora continua a partir de los aprendizajes, así como la política de transparencia activa, son factores claves para mantener la legitimidad en el territorio donde busca aportar al desarrollo sostenible.

**Colaboración y movilización de recursos complementarios.** El diseño e implementación de las iniciativas en colaboración con otras instituciones, así como el apalancamiento de recursos complementarios a los de la empresa, ha permitido a ALAC situarse en un lugar intermedio entre la empresa y la sociedad cajamarquina. ALAC aprovecha las ventajas del aporte financiero y estratégico de la compañía sin depender totalmente de esta y sin convertirse exclusivamente en instrumento de su política de responsabilidad social, logrando además reconocimiento como actor relevante en el territorio.

**Fortalecimiento del diálogo.** Una clave ha sido el fortalecimiento institucional, tanto de espacios de diálogo y concertación, como de organizaciones de apoyo y comunitarias. Este ha contribuido a generar una mayor capacidad en los actores de la región para su trabajo, dotando de un entramado social e institucional a Cajamarca, que le permite sostener en el tiempo los cambios positivos que se han generado con los programas de la organización.

## Referencias

- Asociación Los Andes de Cajamarca. (2009). *2004-2008. 5 años de responsabilidad social*.
- Asociación Los Andes de Cajamarca. (2015). *2004-2014. Una década trabajando juntos por el desarrollo de Cajamarca. Edición de aniversario*.
- Asociación Los Andes de Cajamarca. (2019). *Informe anual de gestión*.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Conacción. (2020). *Servicio de evaluación del programa «Agua para Cajamarca»*.
- Instituto SASE. (2012). *Estudio de evaluación final (2007-2011) del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca*.
- Rodríguez, A., & Castro, M. (2015). Caso de estudio. La minera Yanacocha en Cajamarca: ¿oro de unos pocos o agua para todos? En L. Basteiro & L. Serreno, *Negocios insaciables: Estado, transnacionales, derechos humanos y agua*. Sevilla: Fundación para la Cooperación APY – Solidaridad en Acción.
- Webb, R. (2017). *Evaluación cualitativa de los resultados obtenidos por el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (Prider) en el Departamento de Cajamarca*. Lima: Cofide.
- Yanacocha. (2020). *Yanacocha: culminó entrega del Fondo de Crédito Solidario de Newmont a más de 800 familias*. Recuperado de <https://proactivo.com.pe/yanacocha-culmino-entrega-del-fondo-de-credito-solidario-de-newmont-a-mas-de-800-familias/>

## Aprendizajes

RODRIGO VILLAR  
MAGDALENA ANINAT  
VICENTE M. LEÓN

En el contexto de un marcado crecimiento de la filantropía institucional en América Latina, es imprescindible avanzar en la comprensión de los ejes críticos para su gestión efectiva. El fortalecimiento de la filantropía efectiva en América Latina es el propósito que orienta la alianza de las instituciones que son parte de este proyecto colaborativo: el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés de Argentina, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI) de Chile, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) de Colombia, Alternativas y Capacidades de México, y la Universidad del Pacífico del Perú.

Los casos presentados en esta publicación nos permiten extraer aprendizajes basados en la evolución de cinco organizaciones filantrópicas emblemáticas de la región. El análisis del desarrollo e implementación de la filantropía efectiva en las cinco organizaciones filantrópicas presentadas está basado en la evaluación de los cuatro pilares del índice de capacidad organizacional: gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa.

¿Cómo incorporan estas cinco organizaciones filantrópicas los indicadores relacionados con los cuatro pilares del Índice? Al analizar los casos, identificamos elementos comunes entre las cinco organizaciones, pese a que el ecosistema de los países donde están radicadas muestra distintos niveles de maduración del sector filantrópico.

¿Qué puede hacer una fundación para establecer y ejecutar estrategias operativas que la lleven a cumplir su misión de la manera más efectiva? En esta sección, compar-

timos aprendizajes comunes que pueden implementar otras organizaciones en la región y, de esa manera, agilizar el desarrollo de filantropía efectiva en América Latina.

**Orientar las estrategias a maximizar el impacto.** El eje de los cambios institucionales en todos los casos es el diseño de estrategias para maximizar el impacto. La reformulación estratégica se relaciona con el replanteamiento de la misión, focos temáticos, enfoques de los programas de intervención (perspectiva de derechos humanos, orientado a resultados, basado en evidencia, fortalecimiento de capacidades, prevención de riesgos), y de la teoría de cambio que informa la actividad programática.

**Establecer una gobernanza encargada del direccionamiento estratégico.** Un aspecto destacado en los casos fue el papel de la gobernanza en la orientación y apoyo al desarrollo de la estrategia. Pero el papel de la gobernanza no es el de un directorio que delinea la estrategia autónomamente del director ejecutivo y el equipo de trabajo, sino establecer procesos de retroalimentación entre las diversas instancias de la institución.

El desarrollo de una cultura basada en la confianza, y el apoyo entre entidades del Gobierno y el equipo de trabajo de la organización filantrópica es crucial para definir estrategias y establecer mecanismos que faciliten la comunicación entre los miembros del ecosistema. La confianza y la retroalimentación facilitan la mutua retroalimentación, o lo que Nacional Monte de Piedad denomina «círculos virtuosos», para aprender lo que funciona y lo que no funciona, y para avanzar en el diseño e implementación de la estrategia operativa de la fundación.

**Fortalecer el rol del director ejecutivo.** Un común denominador en los casos es la importancia del rol del director ejecutivo en el cambio de modelo, y cómo estos cambios fueron posibles gracias a la coordinación entre el director ejecutivo y los miembros del directorio. En la mayor parte de los casos, los directores ejecutivos fueron los visionarios del cambio y lideraron el proceso de transformación. Los directores ejecutivos son agentes claves en el proceso de diseño, implementación y consolidación de nuevos modelos, y en todos los casos trabajaron con uno o más miembros del directorio en los procesos de renovación de las organizaciones filantrópicas. El estrecho vínculo y la confianza entre el director ejecutivo y los miembros del directorio evidencia la necesidad de que el perfil del director ejecutivo sea uno no solo de visionario, sino también de un hábil gestor en el manejo de la relación con sus órganos de gobernanza; de la gestión interna, incluyendo la movilización de su equipo; y de la gestión externa, incluyendo colaboración con pares y gobierno.

**Reestructurar la organización a partir de los planteamientos estratégicos.** Los replanteamientos en las estrategias de las organizaciones filantrópicas orientan la forma como las entidades organizan su gestión. Las organizaciones filantrópicas efectivas se orientan por la estrategia para el diseño e integración de sus áreas, la selección de sus equipos, la definición del perfil de los miembros de su directorio, las alianzas con pares, y para rendir cuentas. El desarrollo e implementación de estas estrategias viene amparado por la confianza generada por una fuente de financiamiento estable, ligado al pilar de gestión interna. La estabilidad que produce una fuente de financiamiento estable permite que la organización se enfoque en planteamientos estratégicos que generen impacto, ya que su viabilidad es predecible. En el caso ideal, la organización tiene un *endowment*, lo cual permite predecir presupuestos, planear a largo plazo y generar sostenibilidad. En América Latina, la práctica de *endowments* no es tan común como en los Estados Unidos o Europa.

Los casos evidencian cómo los cuatro pilares del índice –gobernanza, gestión interna, rendición de cuentas y transparencia, y gestión externa– se articulan e integran para ejecutar la estrategia en busca de la efectividad. Una fundación efectiva no es solo la que tiene fortalezas en cada uno de los cuatro pilares del índice, sino la que logra integrar los cuatro pilares en torno a su estrategia.

Una vez que una organización filantrópica ha identificado el problema que está tratando de resolver y ha escogido el enfoque para su solución, debe desarrollar e implementar una estrategia para lograr sus metas. Este concepto, utilizado en el mundo de asociaciones sin fines de lucro, es *teoría de cambio*.

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

Adaptado de la *Guía para una filantropía efectiva en América Latina* del Stanford University Center for Philanthropy and Civil Society & Cefis-UAI, 2022

**Adaptarse y mejorar continuamente.** Un común denominador en los casos es el continuo proceso adaptativo y de gestión de cambio llevado a cabo por cada una de las organizaciones. Los casos de la Fundación Alpina, la Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) y Nacional Monte de Piedad (NMP) son ejemplos de las transformaciones de sus modelos de intervención para cumplir de manera más efectiva con sus misiones. La Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) y la Fundación Arcor ilustran el proceso continuo de adaptación y mejora institucional de las organizaciones filantrópicas.

Los casos muestran que la mejora continua requiere un análisis detallado del entorno operativo basado en metodologías específicas a la misión de la fundación y al contexto donde opera. En los cinco casos, las entidades filantrópicas desarrollaron investigaciones y evaluaciones orientadas a crear conocimiento y aprendizaje institucional para generar evidencia para replantear la estrategia de la fundación y adaptar su estructura institucional y sus programas.

**Entender los sistemas en que operan.** La lectura del entorno, presente en todos los casos, es un aspecto central en los procesos de adaptación y desarrollo de estrategias. Las entidades documentadas tienen mecanismos de aprendizaje que van más allá de las evaluaciones de sus programas. Entre ellos: mecanismos para mapear y entender el contexto y sus desafíos en casos de intervenciones territoriales (ALAC, Alpina); instrumentos para analizar el ecosistema y mapear el entorno para definir el papel que se va a cumplir dentro de este (NMP); herramientas para seleccionar programas exitosos para adaptar a programas futuros (ALAC, Arcor, FSCM); estudios para identificar tendencias en las áreas de intervención (NMP); y participación en redes como herramientas para aprender y colaborar con pares y establecer alianzas para lograr mayor impacto (ALAC, Alpina, Arcor, NMP).

En contextos de cambios dinámicos, las organizaciones filantrópicas necesitan mecanismos para entender los sistemas donde operan y los cambios del contexto, y de esa manera definir y luego medir el valor agregado de sus contribuciones.

**Establecer áreas especializadas en gestión del conocimiento.** Los casos nos muestran que el aprendizaje institucional y la generación continua de conocimiento son parte central de la gestión de las organizaciones filantrópicas. Todos los casos tienen estrategias institucionales para aprender y generar conocimiento, y en algunos, como ALAC, Alpina y FSCM, la creación de un área especializada para el aprendizaje institucional fue una de las claves del éxito de sus modelos. Esta área apoya a la operativa y al proceso de toma de decisiones estratégicas de la

fundación, y está encargada de las evaluaciones y los mecanismos para generar el conocimiento que garantiza un continuo análisis del entorno operativo.

**Establecer alianzas e incidir en la agenda pública para ampliar el impacto.**

Todos los casos documentados tienen como criterio central para su estrategia el establecimiento de alianzas. Las alianzas son un tipo de colaboración que va más allá del intercambio esporádico de información o de contribución conjunta de recursos, y plantean un trabajo colaborativo en el diseño, ejecución, evaluación y financiación de un programa o proyecto.

Al igual que las alianzas, la incidencia en la agenda de otras entidades filantrópicas, el sector privado y en políticas públicas, está presente en todos los casos. En algunos casos, la incidencia la realiza directamente la fundación (FSCM); en otros, apoya organizaciones que trabajan en el campo de la incidencia (ALAC y NMP); y, en otros, combinan la incidencia directa con el apoyo a otras organizaciones (Alpina y Arcor).

**Rendir cuentas sobre resultados y aprendizajes.** Varios de los casos documentados rinden cuentas no solo sobre las actividades realizadas, proyectos apoyados y presupuestos, sino también sobre los resultados, aprendizajes y evaluaciones de sus programas (ALAC, Alpina, NMP). El énfasis en rendición de cuentas sobre resultados y aprendizajes se enmarca en la importancia de las estrategias orientadas a maximizar impacto. Compartir información sobre logros y desafíos es un paso crucial en el sector de la filantropía institucional, cuya relevancia se valora no solo por el monto de recursos otorgados, sino por el impacto de sus estrategias, contribuciones al cambio social, y por la transferencia de conocimientos para que diversos actores puedan aprender de sus modelos y reproducirlos para luego escalarlos.

Estos cinco casos son un recurso importante para avanzar en el aprendizaje sobre aspectos críticos de cómo alcanzar una gestión efectiva en la filantropía institucional. Estos casos complementan el trabajo colaborativo de la alianza en torno al índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional y el análisis comparativo presentado en *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (Fondo Editorial Universidad del Pacífico, 2020).

El proceso de aprendizaje de las instituciones involucradas en la colaboración para generar y diseminar conocimiento sobre el sector filantrópico latinoamericano ha avanzado y desarrollado importantes investigaciones sobre el sector [www.filantropialatam.uai.cl]. Seguimos enfocados en la generación de evidencia que

facilite la investigación, colaboración y disseminación de conocimiento, para así contribuir al desarrollo y fortalecimiento de una filantropía efectiva que impacte en el bienestar de la sociedad en nuestra región.

## Agradecimientos

Agradecemos el apoyo, tiempo y dedicación de los equipos de las instituciones sobre las cuales documentamos los casos: Asociación los Andes de Cajamarca (Violeta Vigo y Netty Malca), Fundación Alpina (Camila Aguilar, Marta Lucía de la Cruz, Gilma Ballesteros, y María Piñeros), Fundación Arcor (Claudio Giomi y Santos Lio), Fundación San Carlos de Maipo (Marcelo Sánchez), y Nacional Monte de Piedad (Marisol Fernández, Alejandra Angarita y Ramón Peña).

También extendemos nuestra gratitud a los miembros de la alianza con los que construimos el *Índice de Capacidad Organizacional*, cuyos pilares sirvieron de marco para sistematizar los casos: Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés de Argentina, Centro de Filantropía e Investigaciones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Cefis-UAI) de Chile, Asociación de Fundaciones y Empresariales (AFE) de Colombia, Alternativas y Capacidades de México, y Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) del Perú.

Damos gracias, además, por el apoyo de Ximena Veas y Carla Magri (Cefis-UAI) y de Ariana Rodríguez Yeckle (Asistente de Investigación de la Universidad del Pacífico) en la revisión y edición de los casos. Finalmente, agradecemos al Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico por el apoyo en la edición y en el diseño del libro.



## Sobre los autores

**Magdalena Aninat** es directora y fundadora del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez. Es autora de diversas investigaciones sobre filantropía, inversiones de impacto, inversión social y sostenibilidad empresarial y gobernanza efectiva, y legislación sobre donaciones en Chile y América Latina. Es coautora de la *Guía para una gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro* (Cefis-UAI, 2018), docente y consultora en estrategia, gobernanza y medición de impacto de inversiones sociales. Integra la junta directiva de Wings, la red global para el desarrollo de la filantropía.

**Vicente M. León** es vicedecano de la Facultad de Economía y Finanzas, profesor e investigador en la Universidad del Pacífico. Es autor de libros y artículos académicos sobre filantropía en el Perú y América Latina. Antes de unirse al mundo académico, Vicente fue banquero en Nueva York, enfocado en la estructuración y distribución de deuda para empresas y Gobiernos en América Latina. Tiene un BA de la Universidad de Georgetown y un MBA de la Universidad de Columbia.

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

