

SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

FUNDACIÓN
**SAN CARLOS
DE MAIPO**

PREVENCIÓN BASADA
EN LA EVIDENCIA

CHILE



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 de **Fortalecimiento a la Filantropía Institucional en América Latina** donde 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, **Universidad del Pacífico** de Perú, **Alternativas y Capacidades** de México y **Universidad de San Andrés**, de Argentina.

01 INTRODUCCIÓN

02 EL CORAZÓN DE LA
ESTRATEGIA:
Evidencia, prevención e incidencia

03 PILARES

04 APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

CONTENIDOS

FUNDACIÓN
**SAN CARLOS
DE MAIPO**

PREVENCIÓN BASADA
EN LA EVIDENCIA

CHILE

FUNDACIÓN

SAN CARLOS DE MAIPO

Año de creación

1997 

Fundadores

**SOCIEDAD del
CANAL DEL MAIPO**

País

CHILE 



Tipo de fundación


Empresarial

Fuente principal de recursos

- + **Sociedad del Canal del Maipo**
 - + **Endowment 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 del Maipo.



ÁREAS



Administración



Programas



Estudio y desarrollo

Nº 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.

Alcance mediático

419 publicaciones en medios de comunicación durante 2020, logrando una audiencia total de



+70 MILLONES de personas entre radio, televisión, prensa y redes sociales.

PRESUPUESTO ANUAL

US\$5.0 millones anuales



INTRODUCCIÓN

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

En 1997 la Sociedad del Canal del Maipo (SCM)¹ 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 como donante o *grantmaker*², 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, visión y objetivos para el periodo 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.

¹ 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 es 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>

² 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.

Introducción

Para ello FSCM selecciona y adapta programas internacionales que cuentan con evaluaciones rigurosas de sus resultados con el foco en NNA para esca- larlos junto a otras instituciones, públicas como privadas, midiendo la via- bilidad de su implementación y evaluando su impacto en el contexto local. Asimismo, asesoran a instituciones en los procesos de réplica 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) de- sarrollo y promoción de programas basados en altos estándares de eviden- cia;(2) prevención de conductas de riesgo en NNA; (3) incidencia en políticas públicas y en instituciones privadas para que trabajen en base a evidencia. La evidencia es un eje central de todos los programas impulsados por FSCM, y constituye el criterio básico para seleccionar, adaptar o desarrollar progra- mas es que sean capaces de demostrar su impacto positivo. Esta metodología está presente en el conjunto de programas impulsados por la Fundación tan- to en pro del desarrollo positivo de la infancia³ con un enfoque preventivo, como en el diseño de programas eco-sociales⁴, 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 le permitió a FSCM lograr una organización altamente efectiva que articula los cuatro pilares propuestos en el Índice de

«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; (3) incidencia en políticas públicas y en instituciones privadas para que trabajen en base a evidencia. La evidencia es un eje central de todos los programas impulsados por FSCM, y constituye el criterio básico para seleccionar, adaptar o desarrollar programas es que sean capaces de demostrar su impacto positivo».

Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina (Gobernanza, Gestión Interna, Transparencia, y Gestión Externa)⁵. En este caso de estudio⁶ analizamos la transformación en la estrategia de FSCM y la forma en que estos pilares se incorporaron en la implementación de la estrategia y el desarrollo de los programas que sustentan el desempeño de la organización.

³ 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). Ver García, P. R., Nóvoa, C. P., & Urones, I. M. (2012). Variables fundamentales para el desarro- llo positivo del menor. *Pulso. Revista de educación*, (35), 13-29.

⁴ Además de programas orientados específicamente a niños y adolescentes, la Fundación desarrolla proyectos de conservación ambiental a través de modelos sostenibles y programas eco-sociales bajo la lógica de constituir un legado de largo plazo. Caben destacar el Humedal de la Laguna de Batuco (el mayor de la Región Metropolitana en Santiago), iniciado en 2016 junto a 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.

⁵ Para más detalles del Índice ver, 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* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

⁶ Este caso se basa en documentación interna de la FSCM y entrevista con Marcelo Sánchez, gerente general de la Fundación San Carlos de Maipo, realizada en enero de 2021. Los documentos principales de referencia: Balance Gestión Integral, FSCM, 2018 y Análisis de Programas, FSCM, 2020.

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

01

Introducción

02

EL CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA: Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

2012 fue el año del cambio para 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 lograra 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 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 del 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

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

«...la Fundación cuenta con diez programas, orientados a atacar los factores de riesgo y prevenir el desarrollo de conductas problemáticas en la infancia, más propensas de ocurrir en comunidades excluidas, con menores oportunidades.»



en contextos vulnerables. Para esto, han desarrollado una metodología de trabajo basada en (1) la búsqueda, 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 a contrapartes privadas o públicas que estén dispuestas a masificarlos y eventualmente operarlos, quedando finalmente FSCM como entidad supervisora (FSCM, 2020). Así, al 2021, la Fundación cuenta con diez programas⁷, orientados a atacar los factores de riesgo y prevenir el desarrollo de conductas problemáticas en la infancia, más propensas de ocurrir en comunidades excluidas, con menores oportunidades (FSCM, 2018).

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 FSCM es Comunidades Que Se Cuidan, una adaptación de Communities that Care, diseñado por académicos de la Universidad de Washington a fines de la década de 1980, que cuenta con evidencia

de impacto certificada por Blueprints for Healthy Youth Development de la Universidad de Colorado, Boulder⁸. Este programa funciona como un sistema de prevención basado en promover la participación y 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 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 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 2019, el programa había beneficiado a más de 55 mil personas y capacitado como actores cuidadores a 245.

Otro programa destacado de FSCM es Familias Unidas, creado por la Universidad de Miami para prevenir conductas de riesgo en preadolescentes y adolescentes de origen hispano,

⁷ 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

⁸ *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. Ver <https://www.blueprintsprograms.org/about/>

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

y que también cuenta con la certificación de Blueprint, que apunta a prevenir conductas problemáticas de niños 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 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 la disseminación del programa, lo que permitió a 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 Multisistémica⁹ 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 diez comunas en siete regiones de Chile, logrando capacitar a 1.341 familias. En la implementación del programa, la Universidad de Miami otorga asistencia técnica y FSCM está a cargo del control técnico de la intervención y asistencia para la evaluación y definición de métricas a través de su área de estudios, mientras que la Subsecretaría financia la implementación y articula la relación con los municipios.

⁹ Utilizada en Chile desde 2012 a través del Sistema Lazos de la SPD, la terapia multi-sistémica 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.



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)¹⁰, el Servicio Nacional de Menores (SENAME) y la Subsecretaría de la Niñez¹¹ para que incorporen en su oferta de programas basados en la evidencia, estándar que ha sido incorporado también en las nuevas legislaciones relativas a bienestar de la infancia¹². La perseverancia de FSCM en mostrar la necesidad y beneficios de este enfoque ha sido clave para lograr estos avances. A juicio de Sánchez, el avance no solo es la incorporación de programas preventivos, sino la implementación de una oferta estructural basada en la evidencia.

¹⁰ En 2020 el SENDA licitó el programa PMTO, comenzando en octubre del mismo año un plan piloto como parte de la iniciativa “Elige vivir sin drogas” en el que participaron, vía teleconferencia, 480 familias. Luego de una fase de evaluación, se espera expandir el programa a otras zonas del país.

¹¹ 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.

¹² 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 vigencia en octubre de 2021, establece que la oferta programática de la entidad deberá estar basada en la evidencia. Ver: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1154203&tipoVersion=0>

01

Introducción

02

El Corazón de la estrategia:
Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

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 muchas veces juegan un importante rol complementario. Por ello, para 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 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 público¹³. 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

«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 muchas veces juegan un importante rol complementario. Por ello, para 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 las políticas públicas».

define metas para mejorar esa realidad social, y define un monto o rentabilidad a 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.

¹³ Con el nombre *Social Impact Bond* (Bono de Impacto Social) se diseñó un modelo desarrollado en Reino Unido en 2010 para financiar un programa de rehabilitación de personas privadas de libertad y rápidamente se popularizaron en el mundo anglosajón. Hoy están presentes en 25 países y benefician a más de un millón de personas. Ver Gustafsson-Wright, Emily, Sophie Gardiner, and Vidya Putcha. "The potential and limitations of impact bonds: Lessons from the first five years of experience worldwide." (2015).

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

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 financiera sino también social.

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 a fomento a lecto-escritura, 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 a través de alianzas público-privadas entre el Estado, la sociedad civil, inversionistas privados y otros actores.



01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:
Evidencia, prevención e incidencia

03

PILARES

1

*Gobernanza:
comunicación
continua*

2

*Gestión de talento
y diversificación
financiera*

3

*Transparencia
y rendición de
cuentas*

4

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

04

Aprendizajes y conclusiones

01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

A partir de su cambio de modelo, 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 replicados 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 forma, las distintas áreas de la Fundación operan como un engranaje, en que los cuatro pilares del Índice de Capacidad Organizacional trabajan para consolidar los lineamientos estratégicos.

1. Gobernanza: comunicación continua

El consejo directivo (o directorio) que administra FSCM participó activamente en el proceso de cambio de modelo, convencidos que la anterior estrategia no permitía capturar el conocimiento de los resultados al interior de la organización. En los 15 años en que FSCM funcionó como entidad donante, el directorio que está conformado por diez miembros y un presidente –y que funciona como espejo del directorio de la Sociedad del Canal de Maipo¹⁴–, 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 definición de un plan estratégico de mediano plazo (2015-2020), se incrementó la frecuencia e involucramiento de los directivos. 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».

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.

¹⁴ A excepción del presidente de cada directorio. Ver <https://www.scmaipo.cl/canalistas/directorio/> y <https://www.fsancarlos.cl/directorio/>

01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03



Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

La gobernanza corporativa de un directorio activo y presente permite generar un mejor estándar en la inversión social. En el caso de 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 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 en base a herramientas de gestión de empresas incorporando mecanismos de evaluación de desempeño, control de gestión y de 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 solo compuesto 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 define 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.

2. Gestión de talento y diversificación financiera

La decisión estratégica de ser una fundación de “primer piso” que opera programas con un proceso orientado a lograr que puedan ser replicados, ha llevado a conformar un numeroso equipo en 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 permite a 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, 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 con-

01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:
Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. **Transparencia y rendición de cuentas**
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

«En paralelo a la estructura y coordinación de sus áreas, 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. »

ductas en NNA y sus entornos bajo la lógica de una aproximación preventiva. La tercera área fue creada en el 2018 para separar el proceso de implementación de los programas del soporte técnico necesario para su diseño, monitoreo y evaluación. Cuenta con una sub-área de coordinación de estudios y evaluación, y otra de proyectos de desarrollo encargada de fomentar la colaboración de actores a través de los contratos de impacto social.

En paralelo a la estructura y coordinación de sus áreas, 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 procesos 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 Andinas¹⁵. 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% a 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 mecanismo de pago contra resultados, iniciado en 2018.

3. Transparencia y rendición de cuentas

La gobernanza efectiva se orienta a asegurar que las organizaciones cumplan con un adecuado proceso de rendición de cuentas, ya que incorporando prácticas de transparencia y acceso público sobre lo que hacen, cómo lo hacen y los resultados que obtienen, ganan en legitimidad. Esto implica que desde el directorio se promuevan políticas de reportabilidad

¹⁵ 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, 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.

01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. **Gestión externa**

04

Aprendizajes y conclusiones



respecto a las actividades de la organización hacia el Estado, donantes, colaboradores, beneficiarios, y el público general (Bethmann, Meneses, & Aninat, 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).

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 previo a la aprobación del directorio debe ser presentado al Ministerio de Justicia. Junto con ello, 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, siendo auditados por una empresa auditora externa (KPMG) y desde el año 2018 implementan normas internacionales de información financiera (IFRS). Además, en 2019 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.

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa



FSCM es la colaboración e incidencia a nivel público y privado. A través de la oferta de programas propios, de asesorías a organizaciones y el contrato 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, 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 Estado¹⁶. En este proceso, 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 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 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.

4. 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 a 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

¹⁶ 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 1º y 4º año) de escuelas vulnerables de Chile. Debido a la pandemia, el contrato se cerró en forma 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>

01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

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 alineada con sus ejes y oferta programática (prevención, infancia, evidencia, derechos de NNA, entorno y comunidad), vinculados con la contingencia del debate público. De acuerdo a 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.



01

Introducción

02

El Corazón de la Estrategia:

Evidencia, prevención e incidencia

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

« La claridad en torno a la estrategia ha permitido a FSCM articular la gobernanza, la gestión interna y externa y la transparencia -pilares descritos en el índice de 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 le permite 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.



01
Introducción

02
El Corazón de la Estrategia:
Evidencia, prevención e incidencia

03
Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

Aprendizajes y conclusiones

1 INCIDENCIA A PARTIR DEL CONOCIMIENTO



La operación de 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.

2 COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN-DIRECTORIO



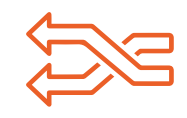
El trabajo articulado entre el consejo directivo y la administración ha sido fundamental para el diseño de la estrategia de la Fundación y para su adaptación continua. La creación de una dirección ejecutiva en la que participan el presidente del Consejo, el gerente de la Fundación y los jefes de área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

3 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 FSCM ofrece a sus empleados, permite a la organización contar con colaboradores capaces de trabajar bajo los estándares de profesionalismo y dedicación que la estrategia requiere.

4 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 complementar 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 forma, parte central de la estrategia de 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.

5 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 en medios de FSCM, han sido elementos fundamentales para posicionar en la agenda pública la relevancia de programas sociales con altos estándares de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- 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 Ibañez (CEFIS).
- 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 Ibañez (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 Ibañez 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* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- FSCM. (2018). Balance Gestión Integral.
- FSCM. (2020). Análisis de Programas.
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A., & Atton, V. (2012). *Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro*. Chile Transparente.



SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

filantropialatam.uai.cl