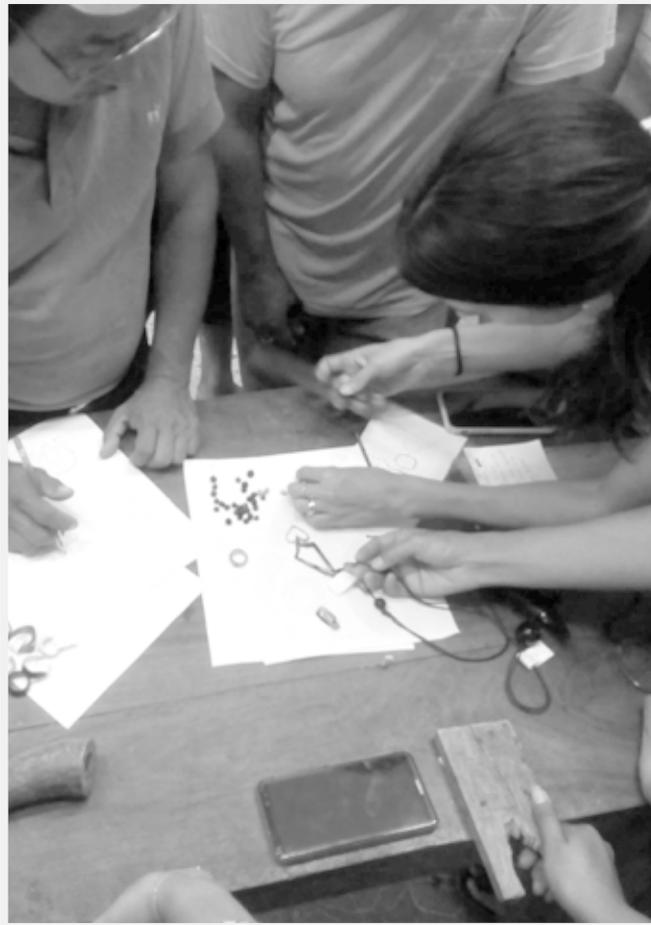


SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

FUNDACIÓN NACIONAL
MONTE de PIEDAD

LA INCORPORACIÓN DE
UN NUEVO MODELO
DE INVERSIÓN SOCIAL

MÉXICO



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 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 Un modelo
DE INVERSIÓN SOCIAL
EN EVOLUCIÓN

03 El modelo aplicado:
PROGRAMA DE FORMACIÓN
PARA EL TRABAJO DIGNO

04 PILARES

05 APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

CONTENIDOS

FUNDACIÓN NACIONAL
MONTE de PIEDAD

LA INCORPORACIÓN DE
UN NUEVO MODELO
DE INVERSIÓN SOCIAL

MÉXICO

FUNDACIÓN

NACIONAL MONTE DE PIEDAD

Año de creación

1775



Fundador

Don **PEDRO ROMERO** de **TERREROS**

País

MÉXICO



Tipo de fundación

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 los otros servicios financieros del propio NMP.



Misión:



“Ayudar a quien lo necesite”
a través del préstamo prendario, servicios financieros y las actividades e inversiones de impacto social.

Foco



+ 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

Nº de colaboradores

4.412

21

empleados en la Dirección de
Inversión Social



Alcance geográfico

Los **32** estados de
la República
Mexicana

321

 sucursales

Alcance poblacional

1.251.631

 clientes de
créditos

602

 organizaciones de la
sociedad civil apoyadas

1.606.196

 personas apoyadas
por estas
organizaciones

PRESUPUESTO
ANUAL



US\$141.6

millones en monto total de
los créditos

US\$53.9

millones destinado a
subsidiar préstamos

US\$17.9

millones en la Dirección
de Inversión Social

- **US\$ 13.6** millones en problemas sociales diversos
- **US\$ 3.4** millones en formación para trabajo digno

- **US\$ 0.7** millones en emergencia COVID 19
- **US\$ 0.18** millones en inclusión financiera

INTRODUCCIÓN

02

Un modelo
**de inversión social en
evolución**

03

Un modelo aplicado:
**Programa de
formación para el
trabajo digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

**Aprendizajes y
conclusiones**

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. Fue la primera institución 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, 2019).

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 así un círculo virtuoso de ayuda que se inicia con el apoyo a los más de 1.200.000 clientes anuales, atendidos en la red de 321 sucursales establecidas a lo largo del país, según cifras del año 2020¹.

¹ 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.

Introducción

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 y otros agentes de cambio (Nacional Monte de Piedad, 2021).

En años recientes, la Dirección de Inversión Social (DIS) se ha empeñado en la reingeniería y consolidación de su manera de hacer inversión social. Este esfuerzo ha traído como 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 diferentes evaluaciones realizadas y avances continuos de marcos conceptuales, lo cual ha permitido mantenerlo vivo y por ende en constante transformación. En 2020, NMP apoyó con esta iniciativa a más de 600 organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México y desarrolló actividades de fortalecimiento con más de 170 OSC, las que, a su vez, beneficiaron a más de 1.600.000 personas (Nacional Monte de Piedad, 2021).

Así, el modelo de inversión social de NMP ha transitado desde las donaciones de 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

CÍRCULO VIRTUOSO DE AYUDA DE NACIONAL MONTE DE PIEDAD



Fuente: Nacional Monte de Piedad. *Inversión Social 2020*.

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

Introducción

contraparte como un aliado con recursos propios que se pondrán en juego y con intereses en común. En su carácter de socio, comparte los 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, 2019).

El nuevo modelo de intervención de NMP desarrollado por la DIS se empezó a diseñar en el 2013, pero no todos los componentes se incorporan 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 facilitarían 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 de varios componentes (como muestra el diagrama), a través de un proceso continuo de aprendizaje y cambio institucional, evaluación, replanteamiento de las relaciones con las OSC y otros actores del ecosistema.

«... el modelo de inversión social de NMP ha transitado desde las donaciones de 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 que se pondrán en juego y con intereses en común. En su carácter de socio, comparte los 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».

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

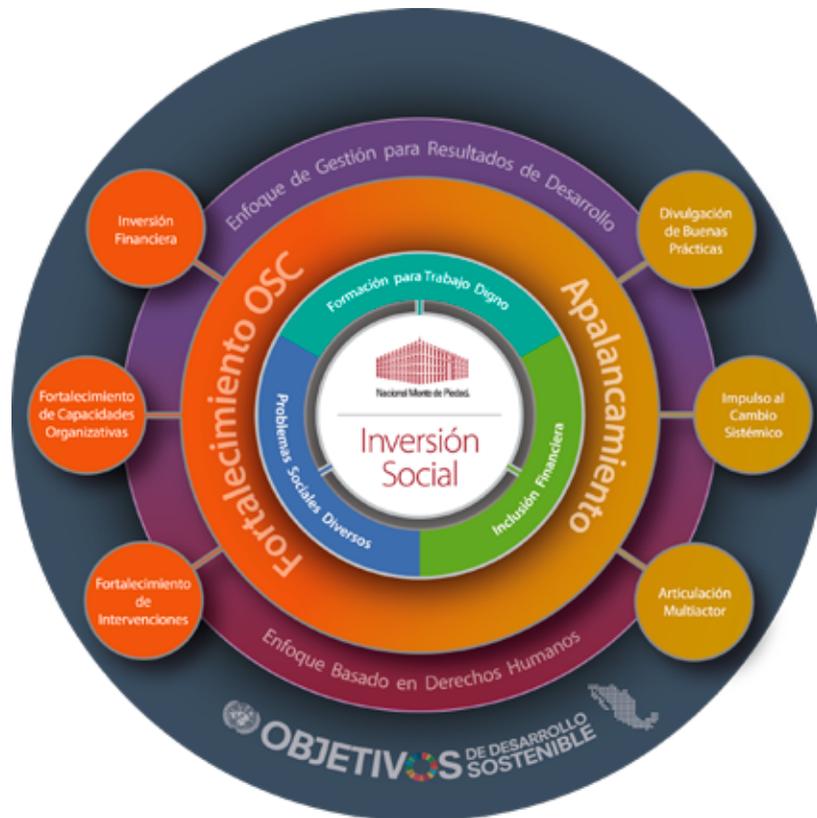
Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

MODELO DE INVERSIÓN SOCIAL DE NMP



Fuente: Nacional Monte de Piedad. *Informe de Sostenibilidad 2020*. Año 2021, p. 47.

En este documento se describe cómo se fue articulando este modelo desde la Dirección de Inversión Social y su aplicación en los programas. Junto con ello, el caso permite comprender la gestión institucional que implica renovar una estrategia en una organización de amplia cobertura y larga trayectoria, revisando los cuatro pilares (gobernanza, gestión interna, gestión externa, transparencia y rendición de cuentas) planteados en el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina.



01

Introducción

02

Un modelo DE INVERSIÓN SOCIAL EN EVOLUCIÓN

03

Un modelo aplicado:
**Programa de
formación para el
trabajo digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

**Aprendizajes y
conclusiones**

El cambio de estrategia de NMP, orientada a contribuir de manera más efectiva al desarrollo sostenible de México, ha sido un proceso continuo de mejora donde 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 el 2009 y el 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 que 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, sumado a ello, la estrategia de fortalecimiento con enfoques intencionados (Nacional Monte de Piedad, 2020).

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión
social en
evolución



03

Un modelo aplicado:
**Programa de
formación para el
trabajo digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y
conclusiones

«...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 promover cambios en la forma de operar de las organizaciones apoyadas por NMP, dado que se 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».

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 promover cambios en la forma de operar de las organizaciones apoyadas por NMP, dado que se 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, 2019):

1. Centrar el diálogo en los resultados, con los actores interesados.
2. Alinear el conjunto de 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 la información sobre los resultados para aprender, mejorar las hipótesis de cambio y apoyar la toma de decisiones.

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

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 a cinco variables o criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, evaluabilidad y sostenibilidad”.
2. **Diseño**, que tuvo una duración de hasta 2 años “dependiendo de la institución, de los aprendizajes que generó, de los ajustes realizados a su intervención y la generación de informes”.
3. **Implementación**, fase que “consistió en llevar a la práctica aquellos 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 proceso².

En 2017, Nacional Monte Piedad incorpora, con apoyo del PNUD, otro componente en su modelo: el Enfoque Basado en Derechos Humanos. Dos años antes, había adherido al Pacto Global de Naciones Unidas, haciendo público su compromiso por apoyar los 10 principios del Pacto y por promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyendo directamente a los objetivos de paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16) y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17) (Nacional Monte de Piedad, 2020)³.

² Cabe aclarar que NMP desde el 2009 realiza evaluaciones de las capacidades institucionales de las OSC, compartiendo los resultados para que las organizaciones fortalezcan las áreas de oportunidad. Sin embargo, a partir del 2020 NMP incorporó un programa de fortalecimiento grupal para mejorar las capacidades internas y fundamentales, lo cual les permite cumplir con su papel en la sociedad desde una perspectiva de derechos humanos.

³ 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), a través del apoyo y fortalecimiento a organizaciones sociales.

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión
social en
evolución

03

Un modelo aplicado:
Programa de
formación para el
trabajo digno

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y
conclusiones

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 mediante la realización de incidencia política” (Nacional Monte de Piedad y PNUD, 2019).

Para la institución, este enfoque considera que las personas no sólo son beneficiarios o destinatarios 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 no solo fortalecimiento técnico, sino también formación en participación ciudadana para lograr el acceso, respeto y vigencia de los derechos.

Con la intención de escalar los esfuerzos, en el año 2017 surge el programa de fortalecimiento grupal para 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 hace más eficiente la inversión en fortalecimiento en relación a lo que cada una estaba realizando individualmente, al realizar una inversión conjunta y, considerar las condiciones positivas preexistentes tales como 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.

Teniendo en consideración 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 permite adaptar el proceso de fortalecimiento al grado de evolución institucional de las organizaciones, como muestra la gráfica a continuación.

«...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 mediante la realización de incidencia política”».

Para la institución, este enfoque considera que las personas no sólo son beneficiarios o destinatarios de la acción de desarrollo de la institución, sino también sujetos de derechos».

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

NIVELES DE INTERVENCIÓN CON PORCENTAJES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL



Fuente: Nacional Monte de Piedad, 2021

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). Con la información que arrojan estas herramientas, NMP acompaña a

las organizaciones de acuerdo a su nivel, buscando que se mueva a más altos de manera gradual, con el fin de 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, 2019).

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión
social en
evolución



03

Un modelo aplicado:
**Programa de
formación para el
trabajo digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y
conclusiones

Un último componente del modelo, la estrategia de apalancamiento, lo introdujo NMP también en 2017. Esta estrategia cuenta con 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), replicables 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, 2019).

Así, esta configuración gradual 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 organizaciones apoyadas por la subdirección de Programas Sociales Diversos. En 2017, cuando el Patronato le solicita a la Dirección de Inversión Social especializar una parte de sus recursos en temas específicos para medir el impacto, se inicia la aplicación del modelo con todos sus componentes en los programas de Formación para el Trabajo Digno e Inclusión Financiera y se continua con algunos componentes en el área que se denomina Problemas Sociales Diversos.

« Un último componente del modelo, la estrategia de apalancamiento, lo introdujo NMP también en 2017. Esta estrategia cuenta con 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), replicables 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.

»

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión social
en evolución

03

El modelo aplicado:

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DIGNO

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y
conclusiones

Nacional Monte de Piedad cubre un amplio abanico de programas y temáticas. En 2017 surge 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 instituciones⁴, diseñó el Programa de Formación para el Trabajo Digno que comenzó su operación en 2017 y se proyecta hasta el 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 relativamente 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

⁴ 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 una focalización del programa, teoría del cambio, sinergias potenciales con otros actores y funciones para el NMP en el ecosistema. (Becerra, 2017; Valora, 2017).

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión social
en evolución

03

Un modelo
aplicado:
**programa de
formación
para el trabajo
digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

**Aprendizajes y
conclusiones**

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 a través de tres ejes: inversión financiera, divulgación de buenas prácticas e incidencia en políticas públicas⁵.

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

ción 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 priorizan microempresarios en riesgo de perder el empleo y trabajadoras del hogar⁶.

En el eje de **divulgación de buenas prácticas**, NMP apoya iniciativas de aprendizaje e investigación que aporten insumos para mejorar las estrategias de activación y aprovechamiento de competencias. Entre ellos, espacios de aprendizaje (foros, talleres, encuentros), producción de conocimientos (estudios, investigaciones, sistematizaciones) y difusión de conocimientos en diferentes formatos que facilitan su acceso⁷.

⁵ Para una descripción del Programa de Formación para Trabajo Digno ver: <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/inversion-social/en-que-invertimos/formacion-para-trabajo-digno/>

⁶ Durante 2020, el FTD apoyó financieramente y con fortalecimiento a 73 organizaciones que trabajan en el campo de la inclusión laboral, las que llegaron con sus servicios a 22.663 personas. El monto total invertido en donativos para las organizaciones participantes de este programa fue de US\$ 3.420.253, correspondientes al 19% del total de la inversión social.

⁷ En el 2020, el FTD apoyó 18 organizaciones 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 6 evaluaciones.

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión social
en evolución

03

Un modelo
aplicado:
**programa de
formación
para el trabajo
digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y
conclusiones

El eje de **incidencia en políticas públicas** se diseñó para apoyar alianzas y organizaciones que promueven 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 organizaciones, 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 finalmente 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, 2021).

A partir de los aprendizajes logrados hasta el momento, el programa de Formación para el Trabajo Digno ha propuesto una estrategia de escalabilidad, con metas e indicadores anuales para desarrollar entre 2020 y 2024, que tiene tres niveles. 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, que está dirigido a la articulación de actores para impulsar cambios estructurales y aumentar la escalabilidad, y al desarrollo de plataformas y modelos de co-inversión para incrementar la sostenibilidad (Nacional Monte de Piedad, 2019).

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 organizaciones sociales 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 misma alianza logró vincular a titulares de responsabilidad y de obligaciones, como secretaría del trabajo a nivel federal para incidir en el programa Jóvenes Construyendo Futuro”.

Subdirección de Trabajo Digno e Inclusión Financiera de NMP.

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado:
Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones



Tal como se aplica el modelo de inversión social de NMP a este nuevo programa, también la institución aplica los enfoques de Derechos y la Gestión de Resultados en la subdirección de Problemas Sociales Diversos. Aquí se cubre una amplitud de temas, como salud, educación, desarrollo comunitario, igualdad de género y seguridad alimentaria, se invierte el 76% de los recursos, alcanzando US\$ 13.659.415, 527 organizaciones y más de un millón y medio de personas beneficiadas en 2020 (Nacional Monte de Piedad, 2021 y Nacional Monte de Piedad, 2021a).

En esta subdirección, la inversión financiera también se complementa con procesos de fortalecimiento, un eje relevante cuando existe un amplio número de organizaciones apoyadas que están en los primeros niveles, haciendo el tránsito 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 organizaciones 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.



01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

PILARES

1

Gobernanza: el círculo virtuoso de instancias en busca de un mayor impacto

2

Gestión interna: creando una estructura apropiada para una compleja transición

3

Gestión externa: articulando esfuerzos para promover cambios sistémicos

4

Rendición de cuentas y transparencia: adoptando las mejores prácticas internacionales

05

Aprendizajes y conclusiones

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

Llevar a cabo un proceso de rediseño del 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, se analizarán 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.

1. *Gobernanza: el círculo virtuoso de instancias en busca de un 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 diez años. Este órgano es el responsable de velar por los intereses y patrimonio de la institución y asegurar la continuidad de los tres 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, 2021). 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, 2021). Sobre la base de este gran activo de reconocimiento institucional, el siguiente paso para NMP es 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 logren de manera conjunta un amplio impacto en 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 5 personas: el presidente y otros dos integrantes del Patronato, el director general de NMP y uno o dos miembros consultivos externos.

«Llevar a cabo un proceso de rediseño del 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».

El Comité de Inversión Social ha tenido un rol importante en impulsar la institución hacia un modelo orientado a generar e incrementar el impacto, un objetivo complejo de alcanzar para una cartera grande de apoyo (602 organizaciones), desde un modelo de institución donante o segundo piso y con una amplia diversidad temática. La complejidad y diversidad de la cartera de NMP fue la que llevó al Patronato y al Comité 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

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

« Una de las directrices entregadas por la gobernanza de la institución es que este proceso interno de aprendizaje 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, de incorporar los ODS a su vida institucional, de trabajar en alianza con el PNUD y centros de investigación nacionales, de pensar en modelos colaborativos con otras fundaciones donantes y de realizar diálogos de aprendizaje de forma más horizontal con las mismas organizaciones que apoya. »

temas pasó por un período de reflexión interna del Comité y del equipo de Inversión Social, así como por la realización de estudios y de diálogos con organizaciones y expertos para finalmente 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, comunicación y apoyo entre las distintas 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 interno de aprendizaje 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, de incorporar los ODS a su vida institucional, de trabajar en alianza con el PNUD y centros de investigación nacionales, de pensar en modelos colaborativos con otras fundaciones donantes y de realizar diálogos de aprendizaje de forma más horizontal con las mismas organizaciones que apoya.



01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares

1. Gobernanza
2. **Gestión interna**
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

2. Gestión interna: creando una estructura apropiada para una compleja transición

Innovar en el modelo de una institución centenaria, asistencial y de gran tamaño como Nacional Monte de Piedad era un gran desafío, que no habría sido posible sin el profesionalismo del equipo de Inversión Social, el aprendizaje institucional entre las áreas, la apertura de la dirección al trabajo con externos y el acompañamiento de expertos en el desarrollo, evaluación y reflexión sobre cada uno de los componentes y 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 con sus distintos componentes y asumir que los cambios toman tiempo a nivel interno y que es necesario también respetar los tiempos de las organizaciones beneficiarias para evolucionar a su propio ritmo. “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 arquetipos de organizaciones, tipos de fortalecimiento para estos arquetipos. Otra cosa que hemos tenido que hacer mucho más, 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 bastante a la medida de acuerdo a la tipología”, explican en la Dirección de Inversión Social.

Enfrentar los desafíos relacionados a la amplitud de la cartera y el ritmo de la transición hacia el nuevo modelo los ha llevado a organizar la Dirección de Inversión Social en tres subdirecciones. La primera, Problemas Sociales Diversos, maneja la mayor parte de los recursos y apoya a las organizaciones, pues trabaja con una amplitud de temas como salud, educación, desarrollo comunitario, igualdad de género, seguridad alimentaria, etc. y con asociaciones que están en los diferentes niveles de intervención. Precisamen-



te por esta diversidad, en esta subdirección se origina el acompañamiento diferenciado por niveles y la línea de fortalecimiento de modelos de intervención.

La segunda subdirección es la de Formación para el Trabajo Digno e Inclusión Financiera, que se creó para abordar las áreas especializadas para aplicar el modelo completo de inversión social. Esto permitió seleccionar organizaciones que estuvieran en niveles cinco o mayores y poder implementar la estrategia de articulación entre las organizaciones apoyadas (Nacional Monte de Piedad, 2021 a).

La tercera subdirección y de más reciente creación, es Relación con los Donantes, que 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.

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

«NMP reconoce que las posibilidades de un cambio sistémico y de mayor impacto pasan por abrirse al trabajo con otros y desarrollar 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 evaluación y la investigación han sido elementos claves en el desarrollo del modelo. Se usa para tomar decisiones basadas en evidencia, tanto por parte de las organizaciones apoyadas como 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, 2019).

3. Gestión externa: articulando esfuerzos para promover cambios sistémicos

El desarrollo del nuevo modelo de inversión social de NMP ha contado con 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 ex-

plican 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, o 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 así es 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 abrirse al trabajo con otros y desarrollar 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 en un espacio para co-construir, de escucha activa, de diálogo, de conversaciones, 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 del Covid-19 a la sociedad civil organizada 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 útil a diferentes

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

actores para responder de mejor forma a las necesidades de las organizaciones⁸. El valor de la iniciativa y la confianza lograda 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 mismas organizaciones, los donantes y otros actores puedan tener mejores elementos para la toma de decisiones (Nacional Monte de Piedad, 2021 a).

Con un fin movilizador de buenas prácticas, la entidad creó el Premio Nacional NMP⁹, que se otorga a organizaciones que demuestren una 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, 2021 a). Asimismo, la institución pone especial énfasis en aportar conocimiento basado en evidencia a la discusión sobre políticas públicas y tiene aportes reconocidos en el ámbito de inclusión y educación financiera en población en situación de vulnerabilidad.

4. Rendición de cuentas y transparencia: adoptando las mejores prácticas internacionales

El avance que muestra en los últimos años NMP en sus procesos de rendición de cuentas ha sido notorio. Su participación en el Pacto Global de Naciones Unidas le llevó a elaborar informes de sostenibilidad desde el 2017 y desde el 2019 han 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 el 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, 2021 a).

Los informes de sostenibilidad, de inversión social y el integrado se caracterizan por un manejo muy claro de las métricas y por un énfasis importante 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, en los de NMP se expresa claramente 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 de actuación para el conjunto de colaboradores (miembros de los órganos de gobierno, equipo directivo y personal), así como para terceros relacionados con la entidad (clientes, proveedores y donatarias). Este es un código de acceso público y tiene habilitada una línea abierta para reportar violaciones al código.

⁸ Integran Pulso: NMP, Comunalía, Promotora Social México, Dibujando un Mañana México, Fundación Merced Querétaro, Fundación Quiera, Fundación de la Asociación de Bancos de México A.C.; International Community Foundation, Fondo Unido, Fundación Merced, Fundación Coppel, Fundación FEMSA e yCo.

⁹ Se entrega en tres categorías: Premio al Desarrollo Sostenible y a la Transformación Extraordinaria, y uno más acotado, el Premio al Desarrollo Sostenible en Formación para el Trabajo Digno.

01

Introducción

02

Un modelo
de inversión social
en evolución

03

Un modelo aplicado:
**Programa de
formación para el
trabajo digno**

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

« El caso de NMP es un buen ejemplo de cómo una institución de gran tamaño y con una larga historia puede renovarse en relativamente poco tiempo 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 y alineación institucional y profundos cambios en la gestión de la organización y en la forma de relacionarse con las OSC que apoya y otros actores del ecosistema.

»

01
Introducción

02
Un modelo de inversión social en evolución

03
Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04
Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

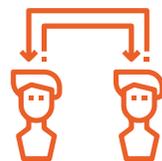
Aprendizajes y conclusiones

1 TRANSFORMAR EL SENTIDO DE LA INVERSIÓN SOCIAL



El modelo de NMP le ha dado un nuevo sentido a la inversión social. De donaciones asistenciales en múltiples campos para suplir carencias, ha pasado a dar donaciones de forma más estratégica, complementadas con diversas actividades de fortalecimiento y articulación de actores para poder así generar cambios de mayor escala e impacto.

2 EL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL EN EL DISEÑO Y APLICACIÓN PAULATINA DEL MODELO DE INVERSIÓN SOCIAL



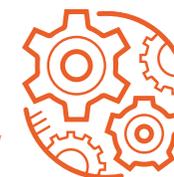
El desarrollo del modelo de inversión social de NMP ha sido un proceso continuo de aprendizaje institucional a través de varios años. Cada uno de los componentes ha sido diseñado a partir de estudios, evaluaciones, apoyo de consultores y expertos en los temas, y de reflexiones del equipo interno y del órgano de gobierno encarnado principalmente en la labor del Comité de Inversión Social. En el centro de esta estrategia de diseño ha estado la investigación para identificar oportunidades y precisar los campos de acción, el diálogo con expertos y con las organizaciones que reciben el apoyo de la institución, y la evaluación de resultados cada uno de los pasos que se han ido dando.

3 ADOPTAR ENFOQUES TIENE PROFUNDAS 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 importantes 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 los programas de Inversión Social, pero también en la estrategia de fortalecimiento para las organizaciones sociales. El Enfoque de Derechos Humanos amplió el abanico de actores con los que trabaja NMP para poder incluir a los titulares de responsabilidades y a los de derechos, así como la manera de concebir el papel de cada uno de los actores en el ecosistema y su relación.

4 CÍRCULO VIRTUOSO ENTRE LAS INSTANCIAS DE GOBERNANZA Y EL EQUIPO OPERATIVO



La continua comunicación, apoyo y retroalimentación entre las diferentes instancias de la gobernanza de NMP y las directivas y equipo de Inversión Social, han 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 co-creación y colaboración entre la gobernanza y el equipo de Inversión Social.

01

Introducción

02

Un modelo de inversión social en evolución

03

Un modelo aplicado: Programa de formación para el trabajo digno

04

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

05

Aprendizajes y conclusiones

5

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 diferentes tendencias nacionales e internacionales que guían su quehacer: 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. El diálogo con y la integración de esas tendencias ha enriquecido el modelo y contribuido de manera importante en la renovación de NMP.

6

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 de manera cuidadosa 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 cuidadosos en el ritmo de cambio que se espera para las instituciones. Y, por otro parte, ha permitido una mayor apropiación del nuevo modelo por parte de las organizaciones.

7

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 tipos de actores (centros de investigación, fundaciones donantes, expertos, consultores, sociedad civil, etc.). Dialogar, colaborar y construir con otros le ha permitido a la institución recibir importantes insumos para su propio modelo e igualmente ha contribuido a crecer con otros para lograr cambios de mayor envergadura.

BIBLIOGRAFÍA

- 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, .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.
- 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. (2019). *Modelo de Inversión Social*. Documento Rector.
- Nacional Monte de Piedad y PNUD. (2019). *Módulo IV. Enfoque basado en Derechos Humanos con impacto efectivo*.
- Nacional Monte de Piedad. (2019). *Presentación Power Point. FTD Estrategia 2020-2024*. Nacional Monte de Piedad, Ciudad de México.
- 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. (2021 a). *Historias que conectan. Reporte Anual Integrado 2020*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021 (b)). *Código de ética*. Ciudad de México.

- Nacional Monte de Piedad. (2021). *El papel de las entidades donantes para fortalecer la evaluación del sector social*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021). *Informe de Sostenibilidad 2020*. Ciudad de México.
- Nacional Monte de Piedad. (2021). *Inversión Social 2020*. Ciudad de México.
- Valora. (2017). *Formación para el trabajo digno. Consultoría para el Nacional Monte de Piedad*. Ciudad de México.



SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

filantropialatam.uai.cl