



Alianzas y participación

Aprendizajes del Fondo de Respuesta Comunitaria para una Filantropía Efectiva



CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ





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 edición de **Magdalena Aninat**, en **2021**. Se enmarca en el Programa Filantropía Familiar Estratégica que realizan en conjunto la **Asociación de Empresas Familiares (AEF)** de Chile con el **CEFIS UAI**.

Los autores agradecen el apoyo de la Asociación de Empresas Familiares para el desarrollo de este caso. Los errores y omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores.



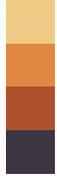


Tabla de *Contenidos*

Presentaciones

CEFIS - Centro de Filantropía e Inversiones Sociales	4
AEF - Asociación de Empresas Familiares	5

Fondo de Respuesta Comunitaria

Objetivos	7
Infografía resumen	8
Fundaciones Aliadas, OCS Colaboradoras y Patrocinadores	9

Introducción

10

1. La colaboración en filantropía: una apuesta para incrementar la efectividad

del Fondo de Respuesta Comunitaria	13
1.1 La colaboración entre pares	15
1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo	17
1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités	20
1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo	22
1.5 Colaboración: condiciones y desafíos	24

2. Decidiendo juntos: un avance en la democratización de la filantropía

25

2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios	27
2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones	29
2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento	33
2.4 Los diversos logros del fondo de respuesta comunitaria	36

3. Conclusiones

39

Referencias

41

Presentaciones

En tiempos de crisis y catástrofes emergen con claridad dos características relevantes de la filantropía. La primera es la agilidad de las iniciativas filantrópicas no solo para comprender la necesidad del otro y empatizar con ella, sino también para gestionar acciones pertinentes que permitan sanar estas carencias. Una segunda característica es que la acción filantrópica, si bien se puede realizar en forma individual, tiene una especial capacidad de aunar la cooperación desinteresada de diversas personas y organizaciones y generar agendas comunes, incluso entre quienes tienen visiones o realidades distintas.

Ambas características están presentes en este documento que analiza el caso del Fondo de Respuesta Comunitaria. Impulsado por un grupo de fundaciones ligadas en su mayoría a familias empresarias, el Fondo logró beneficiar directamente a 59.422 personas en 76 comunas del país y sus lecciones quedan documentadas en el presente caso gracias al esfuerzo conjunto del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI) y la Asociación de Empresas Familiares (AEF).

El caso desarrollado por Rodrigo Villar, investigador senior con el equipo del CEFIS, recoge como primer aprendizaje que la colaboración al interior de la sociedad civil es posible y permite fortalecer esa característica de agilidad y pertinencia de la filantropía. Llevar la

colaboración a la acción efectiva requiere compartir la toma de decisiones y delegar la gestión en los territorios.

El segundo aprendizaje es el potencial que existe en los propios participantes de los programas de identificar sus necesidades y crear soluciones adecuadas a sus propias realidades. La democratización de la acción filantrópica requiere pasar del control a la confianza.

Desde el 2015, la alianza del CEFIS UAI y la AEF ha entregado a las familias empresarias herramientas útiles para el desarrollo de una filantropía estratégica. En estas iniciativas filantrópicas hemos visto que se articulan espacios de entendimientos y propósitos compartidos, tan relevantes para la cohesión de una sociedad no solo en contexto de catástrofes (como la pandemia), sino también en tiempos de transformaciones políticas y sociales como las que vivimos en Chile.

Esperamos que este caso contribuya a reflexionar sobre las características que las acciones filantrópicas deben tener para fortalecer el rol de la filantropía y las organizaciones sociales en nuestra sociedad.

CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

MAGDALENA ANINAT

Directora Centro de Filantropía e Inversiones Sociales
Escuela de Gobierno
Universidad Adolfo Ibáñez

Presentaciones



Desde el Capítulo AEF Filantropía estamos convencidos que la colaboración entre fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno son claves para una filantropía efectiva y de mayor impacto. Es por esto que nos decidimos sumar a la iniciativa planteada por el Fondo de Respuesta Comunitaria que reúne a varios actores organizados con un fin común: llegar a la mayor cantidad de población que ha sido la más afectada por esta pandemia escuchando sus propias necesidades.

GEORGE ANASTASSIOU

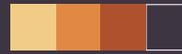
Presidente Asociación de Empresas Familiares
AEF

Querido fondo de respuesta comunitario:

gracias fondo de respuestas comunitarias por hacer una donación para que los niños de mi sector puedan aprender a usar los computadores y aprender a hacer tareas para usar el progama para las tareas más conocido como Word y powerpoint les agradecemos de corazón su ayuda nos ayudara en el futuro próximo y poder salir adelante con nuestros estudios y mejorar en muchos aspectos como aprendizaje y desarrollo del cerebro.

Atentamente: Paz Belen y Luis Fernando.

Fondo de Respuesta Comunitaria





Objetivo *General*

Mitigar los impactos de la crisis sanitaria y económica en la vida de las personas más vulnerables, sus familias y comunidades, a través del financiamiento de iniciativas de organizaciones comunitarias que se encuentran atendiendo las necesidades básicas en el territorio.



Objetivos *Específicos*

1. Apoyar la satisfacción de necesidades básicas de personas en vulnerabilidad a través de iniciativas comunitarias ya trabajando en los territorios.
2. Promover la capacidad de respuesta comunitaria, contribuyendo a revitalizar la organización social en territorios vulnerables.
3. Identificar aprendizajes y buenas prácticas de esta experiencia y compartirlas en el ámbito público.



Duración



Iniciativas comunitarias apoyadas

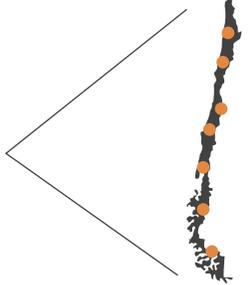
 **201**

Personas apoyadas

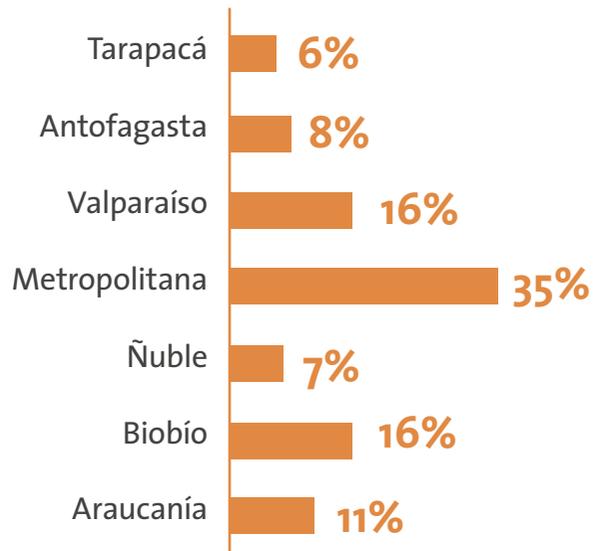
 **59.422** 
(61% Mujeres)

Alcance territorial

76 en **7**
Comunas Regiones



Proyectos ejecutados por región



Presupuesto transferido

\$1.356.806.611
(85% transferencias monetarias a organizaciones comunitarias y 15% transferencias en bienes)

Actividades de acompañamiento

 **1.496**

Presupuesto total

Recursos aportados por fundaciones **\$1.271.849.298**
 +
Recursos de la subvención presidencial **\$244.650.000**

Total
\$1.516.499.298

FUNDACIONES ALIADAS



PATROCINADORES



OSC COLABORADORAS





Introducción

La pandemia provocada por el Covid-19 impactó fuertemente a nivel global con consecuencias sanitarias, económicas, y de distintas dimensiones del bienestar de las familias en Chile y a nivel global. Las medidas sanitarias, en especial de las cuarentenas, y su efecto en el mercado laboral, en la continuidad de la educación, con altos impactos negativos en el bienestar de las familias y en especial en las persona en situación de mayor vulnerabilidad.

Las empresas, fundaciones, personas y familias empresarias activaron fondos de emergencias para atender necesidades básicas, apoyar con insumos sanitarios, cajas de alimento, apoyo en educación, entre otras necesidades. En muchos casos, significó que las fundaciones filantrópicas redefinieran su estrategia y adecuaran sus planes a encontrar las mejores estrategias para apoyar a las comunidades más afectadas. Entre las múltiples iniciativas destacó el Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC), un programa colaborativo impulsado por catorce fundaciones chilenas, en su mayoría vinculadas a familias empresarias, para trabajar en alianza con más de 20 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), para responder ágilmente y de manera innovadora a la crisis.

El Fondo incorporó en su diseño e implementación diversos aspectos de la filantropía contemporánea y generó lecciones importantes tanto para fundaciones como para el diseño de políticas públicas. La colaboración entre actores, la descentralización y distribución de poder, así como el reconocimiento y valoración de las iniciativas comunitarias fueron centrales para el éxito del FRC y lecciones interesantes que quedan como ejes para una filantropía estratégica, no solo en tiempos de crisis.

El objetivo del Fondo fue “mitigar los impactos de la crisis sanitaria y económica en la vida de las personas más vulnerables, sus familias y comunidades, a través del financiamiento de iniciativas de organizaciones comunitarias que se encuentran atendiendo las necesidades básicas en el territorio” (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020a).

Al momento en que el FRC se estaba diseñando, las cifras de contagio en Chile llegaban a 462.991 y las muertes se elevaban a 12.741. El número de personas ocupadas entre marzo y julio había caído en un 21%, siendo mayor el porcentaje para mujeres. Si bien el efecto de la pandemia fue transversal al conjunto de los hogares del país, sus impactos interactuaron con las desigualdades existentes y esto hizo “que cierto tipo de hogares se muestren particularmente vulnerables a los efectos de la crisis y por lo tanto, a sus consecuencias” (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c).

El Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC), es un programa colaborativo impulsado por catorce fundaciones chilenas, en su mayoría vinculadas a familias empresarias, para trabajar en alianza con más de 20 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), para responder ágilmente y de manera innovadora a la crisis.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

CONCLUSIONES

1

**LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:**

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

3

Una de las preocupaciones que orientó tanto las medidas del gobierno, como las iniciativas filantrópicas de empresas, fundaciones y personas, así como los programas de la sociedad civil estuvo en entregar un apoyo pertinente y ágil para enfrentar la crisis, alcanzando el mayor número de personas afectadas. Sin embargo, como lo mostró la Encuesta Social Covid-19, realizada por el PNUD y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), la distribución de las ayudas fue muy desigual a lo largo del territorio. Mientras en la Región Metropolitana el 54% de los hogares al momento de la encuesta habían recibido algún apoyo en dinero o bienes, en algunas macrozonas, como el extremo sur, este porcentaje era de 27%, en el sur de 40% y en el norte de 41%. (PNUD; Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020).

En medio de esas limitaciones, la respuesta comunitaria surgió espontáneamente a lo largo del país. Las ollas comunes, los comedores solidarios y otras formas de solidaridad entre vecinos estuvieron presentes. El FRC tuvo como propósito apoyar de manera ágil y pertinente a las iniciativas comunitarias que habían surgido para responder a la crisis y fortalecer la capacidad local en cada comunidad. De ahí que se plantearan un doble objetivo: financiar proyectos para mitigar necesidades asociadas a la pandemia y fortalecer a las organizaciones que estaban desarrollando las iniciativas, con un diseño del tipo de convocatoria apuntando para ello (ver recuadro).

Un fondo concursable a la medida de las necesidades de las comunidades

El Fondo de Respuesta Comunitaria se estructuró como un apoyo concursable para entregar financiamiento a iniciativas impulsadas por las comunidades para atender las necesidades identificadas por las propias comunidades. Así, las bases estipularon que los proyectos postulados debían durar entre 2 y 5 meses para recibir un aporte mínimo de \$2.000.000 y un máximo de \$10.000.000. Permitía solicitar hasta el 90% del presupuesto total del proyecto y por tanto debían aportar solamente un 10% de recursos propios. Los proyectos podían incluir en sus solicitudes gastos operacionales, de equipamiento e infraestructura o de recursos humanos (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020a).

Las organizaciones que podían postular debían ser organizaciones comunitarias funcionales o territoriales regidas por la Ley 19.418, asociaciones y comunidades indígenas definidas por la Ley 19.253, o iglesias y organizaciones religiosas definidas en la Ley 19.638 (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020a). Junto a estos criterios, el FRC permitió que además de las organizaciones formales, también pudieran postular grupos comunitarios. Para ello, el Fondo exigía que si el ejecutor del proyecto era un grupo comunitario no constituido formalmente, debía postular asociándose a una organización comunitaria constituida, quien actuaría como organización postulante. El Fondo también consideró los casos en que los grupos comunitarios tuvieran dificultades para asociarse a una organización constituida, y para ello se abrió la opción para que las fundaciones participantes de los Consejos Regionales pudieran actuar como patrocinadores postulantes sobre un máximo de un 15% de los proyectos a nivel regional (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020a).

El FRC recibió 908 proyectos de organizaciones relativamente pequeñas, aunque la mayoría tenía un importante número de años de presencia en el territorio. El 60% de las organizaciones tiene entre 1-5 miembros y el 56%, más de 10 años de existencia.

El Fondo apoyó 203 proyectos (24.9% del total admisibles), de siete regiones y en 76 comunas. (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020b). La alimentación fue el foco principal de las iniciativas (82%), seguido por el abastecimiento de agua y suministros, higiene y protección, salud y cuidados y apoyo escolar (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c).



INTRODUCCIÓN

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

El FRC incorporó en su diseño y operación varios aspectos de tendencias innovadoras de la filantropía contemporánea y generó lecciones importantes para el mundo filantrópico y para las políticas públicas que van más allá de las respuestas específicas a la crisis. Especialmente sobresalen dos aspectos del FRC, en los que profundizaremos en este caso: la colaboración y la democratización en los procesos de toma de decisiones.

La colaboración ha sido una estrategia cada vez más utilizada por las entidades filantrópicas para ampliar la efectividad, escala e impacto de sus acciones. En el FRC, la colaboración entre pares estuvo presente no solamente a nivel de recursos económicos, sino también en el proceso de diseño y mejora continua del Fondo, en su gobernanza, en el desarrollo de la teoría de cambio y selección de indicadores y en el proceso de seguimiento y monitoreo.

El FRC incorporó en su diseño y operación varios aspectos de tendencias innovadoras de la filantropía contemporánea y generó lecciones importantes para el mundo filantrópico y para las políticas públicas que van más allá de las respuestas específicas a la crisis.

La democratización, distribución de poder y descentralización en el proceso de toma de decisiones fue otra característica notoria del FRC. Elementos claves de esta democratización fueron la estrategia de los Consejos Regionales, constituidos por organizaciones con amplia experiencia en el trabajo en sus territorios, para que tomaran decisiones estratégicas sobre las comunas a priorizar, difusión del Fondo, selección de iniciativas comunitarias y comunicación en el proceso de implementación de los proyectos. Por otro lado, el FRC puso en el centro de su estrategia el reconocimiento, valoración y respeto de los saberes, activos y talentos

de las comunidades y la decisión de apoyar a iniciativas comunitarias existentes en lugar de proponer soluciones desde el centro.

Estos dos ejes, la colaboración y la democratización, son los que destacamos en el análisis del FRC por la riqueza que ofrecen y las lecciones que se pueden derivar para el futuro de la filantropía, no solamente en Chile y en América Latina, sino a nivel global para una filantropía que, como bien lo sintetiza la Revista Alliance en su número 100 de celebración de sus 25 años, se debate entre las tendencias democráticas y plutocráticas y busca generar mayores simetrías de poder e incorporar diversas voces en los procesos de toma de decisiones (Roohi & Srinath, 2021).



2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

CONCLUSIONES

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

1. La colaboración en filantropía

Una apuesta para **incrementar** la efectividad del Fondo de Respuesta Comunitaria

La literatura reciente sobre el sector filantrópico le ha dado gran importancia a la colaboración como estrategia para aumentar la efectividad e impacto de las acciones filantrópicas y para maximizar los recursos puestos a disposición de las organizaciones de la sociedad civil (Hopkins, 2005) (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018) (Prescott, y otros, 2021). A nivel global, la pandemia ha catalizado la conversación y el desarrollo de la colaboración entre fundaciones¹, al igual que en América Latina donde se produjeron un buen número de respuestas ágiles desde el sector filantrópico utilizando plataformas colaborativas².

Desde antes de la pandemia, en la región las fundaciones ya destacaban entre sus pares a nivel global por su colaboración. De acuerdo con el estudio sobre filantropía institucional realizado por Harvard, en América Latina el promedio de fundaciones que colabora con otras es 83%, mientras que a nivel global este promedio es de 42% (Johnson, 2018). De acuerdo con la información de este mismo estudio, el porcentaje de colaboración entre fundaciones en todos los países de la región es alto, pero tiene importantes variaciones. Mientras que en Colombia es de 98% y en México 96%, en Argentina baja al 81%, en Chile al 75% y en Perú al 70% (Villar, 2020). Con la pandemia, el capital social acumulado previamente se aprovechó y la colaboración marcó la respuesta de un amplio grupo de entidades filantrópicas de la región.

El Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC), al igual que la mayoría de los fondos creados en la región para responder a la crisis, es un ejemplo de cómo gestionar en forma efectiva la colaboración entre fundaciones filantrópicas y de estas con un amplio grupo de organizaciones de la sociedad civil y organizaciones comunitarias. Como bien lo dijo Esperanza Cueto, presidenta del directorio de la Fundación Colunga en los inicios del FRC, “muchas de las organizaciones que están en este proyecto habíamos trabajado desde hace años en alianza... pero nunca antes habíamos diseñado un proyecto como este. Es un proyecto valioso que tiene a la base, la colaboración donde se están articulando fundaciones familiares, por una parte, con organismos internacionales y el sector público, por otra. Esta articulación ha logrado mucha eficiencia en el proyecto. También tiene a la base la participación, en el sentido que promueve organizaciones que se están movilizandoy en definitiva ponen al centro las necesidades de las personas. Son ellas quienes dicen lo que necesitan. Quien mejor que ellas saben cuáles son sus necesidades y sus desafíos y este proyecto las ha abordado desde ese lugar. Lo que hemos buscado es promover el capital social, el tejido en las comunidades” (CEFIS y AEF, 2020).

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

75% es el porcentaje de colaboración entre fundaciones en Chile.

3

CONCLUSIONES

1) <https://www.acf.org.uk/policy-practice/funders-collaborative-hub>

2) Ejemplos de estas plataformas son: Movidos por Chile, Colombia cuida Colombia, México X México, Fundo Emergencial para a Saúde – CoronavirusBrasil.

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

Colaborar es un concepto amplio que va desde el intercambio informal de información, el aprendizaje ocasional entre instituciones, asesoría puntual entre pares o aportaciones de recursos para una misma causa, hasta formas más estructuradas y complejas de colaboración como las alianzas. Las alianzas involucran la inversión conjunta de recursos humanos y financieros y requieren de una importante inversión de tiempo por parte de los socios para lograr alinearse estratégicamente, estructurar su gobernanza y generar procesos adecuados de gestión (Hughes, 2005). El FRC se constituyó en el extremo más exigente del espectro de la colaboración, el de las alianzas.

El FRC puede ser clasificado como una alianza para transformar por diversas características. En primer lugar, se desarrolló en un marco de colaboración entre diversos actores (fundaciones, organizaciones intermedias y organizaciones comunitarias). En segundo lugar, los distintos tipos de actores que participaron en el FRC aportaron diversos elementos.

Las alianzas varían de acuerdo con el grado de complejidad y exigencia. Se han utilizado diferentes tipos de clasificaciones para describirlas. Una de estas clasificaciones propone tres tipos de alianzas de acuerdo con los fines o metas propuestas para la colaboración: 1) intercambiar, 2) integrar y 3) transformar. El primer tipo tiene un carácter transaccional. Los socios intercambian recursos, conocimientos o habilidades para que cada uno pueda ofrecer y lograr más con sus propios programas. En el segundo tipo, los socios combinan sus recursos para lograr hacer más de lo que

podrían hacer cada uno de manera separada. La tarea básica de este tipo de alianzas es coordinar y articular la oferta existente de programas y servicios previamente existentes. En el tercer tipo de alianza los socios trabajan de manera articulada para ofrecer una nueva alternativa que ayude a resolver problemas complejos. Este tipo de alianza para la transformación requiere de un continuo diálogo entre los socios para entender y actuar de acuerdo con las exigencias del sistema que quieren transformar. Los socios traen a la mesa diferentes recursos, pero ponen especial atención en adaptarse continuamente a las demandas del contexto para ensamblar las piezas del rompecabezas que requiere la intervención colectiva. La participación de los socios en el diseño de la acción colectiva es fundamental en este tipo de alianza, y por tanto su involucramiento va más allá de los recursos financieros e incluye recursos técnicos, conexiones e influencia para lograr juntos mayor efectividad e impacto (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018), (Prescott, y otros, 2021).

De acuerdo a lo anterior, el FRC puede ser clasificado como una alianza para transformar por diversas características. En primer lugar, se desarrolló en un marco de colaboración entre diversos actores (fundaciones, organizaciones intermedias y organizaciones comunitarias). En segundo lugar, los distintos tipos de actores que participaron en el FRC aportaron diversos elementos. Junto al aporte de recursos financieros, las fundaciones trajeron a nuevos actores a la mesa, participaron de la gobernanza, aportaron insumos para enriquecer el diseño inicial del Fondo y ajustarlo durante su implementación.

Los actores regionales fueron claves en la adaptación territorial del modelo, en generar legitimidad ante las comunidades y en participar en instancias de toma de decisiones sobre lineamientos, seguimiento, evaluación, aprendizaje y supervisión. Por otra parte, las organizaciones comunitarias fueron el eje del FRC. Diseñaron las respuestas e iniciativas a la pandemia a nivel local y prestaron los servicios a las comunidades afectadas por la crisis. Fueron las receptoras de los recursos del fondo concursable y del acompañamiento para fortalecer buenas prácticas de rendición de cuentas, seguridad sanitaria e involucramiento en redes.

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

1.1 La *colaboración* entre pares

La Fundación Colunga fue la impulsora inicial de la iniciativa y con la Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO) esbozaron el diseño básico del Fondo, pero muy pronto en el proceso de diseño y estructuración se fueron uniendo los diferentes aliados. Catorce fundaciones familiares, empresariales y de la sociedad civil, así como entidades de cooperación internacional como el PNUD, participaron como aliadas en las diferentes fases y en distintos frentes del FRC³. El FRC recibió también fondos públicos de una subvención de la Presidencia del Gobierno de Chile.

Los socios aportaron recursos financieros y técnicos, participaron en el Consejo de Donantes, en el Comité Ejecutivo o en los comités de apoyo, aportaron ideas para el modelo, conexiones y legitimidad para atraer a nuevos socios al fondo y sugerencias de ajustes en el curso de la implementación y participaron en el seguimiento del FRC. Por otro lado, junto a sus aportes, cada uno de los aliados se benefició al haber logrado con otros lo que no habría podido realizar de manera individual y aprendieron un conjunto de lecciones que varios están incorporando en sus propias instituciones. Esa doble ventaja de las alianzas, lograr más gracias a la colaboración y beneficiarse institucionalmente es lo que el Partnering Initiative denomina la ventaja colaborativa y el valor neto para cada socio (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

La ventaja colaborativa es el potencial de crear valor al lograr que el trabajo conjunto entregue más de lo que entregarían la suma de las partes. Francisca Reutter, directora

ejecutiva de uno de los socios del FRC, Fundación Ilumina, describe claramente este tipo de ventaja: “la colaboración nos ha permitido participar de proyectos de muchísima mayor complejidad en temas que eran de interés para nosotros, sin por eso tener que hacer crecer nuestra estructura. Y en ese sentido le permite a mi directorio tener la ventaja de poder distribuir esos fondos que quieren hacer llegar, tener impacto, sin tener que tener un gran equipo”⁴.

El valor neto para cada socio se deriva del valor estratégico que tiene para cada uno de ellos lograr su misión a través de la alianza y la posibilidad de ganar en capacidades, legitimidad, vínculos, reconocimiento o reputación en el transcurso de la misma, para cumplir mejor su misión en el futuro. Este valor neto se generó para varias fundaciones socias del FRC, especialmente por el aprendizaje que tuvieron sobre el trabajo comunitario y la forma de incorporar en sus programas a las organizaciones de base.

3) Fundación Colunga, Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO), Fundación Olivo, Fundación San Carlos de Maipo, Fundación Mustakis, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Ilumina, Fundación Careno, Fundación Reinaldo Solari – FRS, Fundación Avina, América Solidaria, Comunidad Mujer.

4) Francisca Reutter, directora ejecutiva Fundación Ilumina. Entrevista personal. Junio 11, 2021.

1.1 La colaboración entre pares

1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo

1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités

1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

1.1 La colaboración entre pares

1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo

1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités

1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

La ventaja colaborativa se puede materializar de diversas maneras: complementando recursos, reuniendo actores diversos, generando sinergias, creando una masa crítica para obtener resultados, incrementando la efectividad de la inversión, compartiendo el riesgo, aprendiendo y desarrollando capacidades de manera colaborativa, innovando gracias a la combinación de recursos, generando legitimidad y conocimiento para establecer normas, estándares y políticas, promoviendo la escalabilidad de la iniciativa, catalizando la acción colectiva gracias a las relaciones, conexiones y redes de los socios (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018). Muchos de estos elementos de la ventaja colaborativa estuvieron presentes en el FRC.

El valor neto para cada socio se deriva del valor estratégico que tiene para cada uno de ellos lograr su misión a través de la alianza y la posibilidad de ganar en capacidades, legitimidad, vínculos, reconocimiento o reputación en el transcurso de la misma, para cumplir mejor su misión en el futuro (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018)⁵. Como veremos a lo largo del caso, este valor neto se generó para varias fundaciones socias del FRC, especialmente por el aprendizaje que tuvieron sobre el trabajo comunitario y la forma de incorporar en sus programas a las organizaciones de base.

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3



⁵ En relación al valor neto para cada socio, la iniciativa identifica dos tipos de valor. El valor misional derivado de un logro más efectivo de la misión gracias a la alianza y el valor organizacional, derivado de las ganancias (financieras, capacidades, vínculos, legitimidad, reputación, influencia, etc.) que se produce durante la participación en la alianza. Y para tener un panorama claro de las ganancias organizacionales, la iniciativa propone sopesar las ganancias con los costos de transacción (tiempo para desarrollarse, recursos, etc.) y de implementación (tiempo del equipo, viajes, equipos y capital social y político) que tienen las alianzas. El valor neto para cada uno de los socios será el resultado de las ganancias menos los costos (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018)

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

1.2 El rayado de cancha, la *apertura y flexibilidad* para incorporar aportes al modelo

El diseño del FRC tuvo aportes de varios socios, pero el diseño inicial o “rayado inicial de la cancha”, como lo expresa Arturo Celedón, director ejecutivo de Fundación Colunga, lo hicieron entre esta institución y la Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO)⁶. La experiencia de Colunga en diseñar concursos, gestionar programas y fortalecer organizaciones, combinada con la de FUSUPO en temas territoriales y de trabajo con organizaciones comunitarias, permitieron establecer los componentes fundamentales del programa: el fondo colaborativo, la participación de organizaciones intermedias con conocimiento territorial y el apoyo a iniciativas comunitarias (PNUD, 2021).

El “rayado de cancha” estuvo acompañado de una continua apertura a recibir aportes, ideas y sugerencias durante todo el proceso de diseño e implementación. Esta apertura estuvo siempre presente en el FRC, a pesar de la tensión que generaba el foco en la emergencia que tenía el programa como respuesta al impacto de la crisis sanitaria y las cuarentenas en las familias más vulnerables. Por ello, existía la necesidad de avanzar paralelamente y con muy poco tiempo en tareas de diseño del modelo, estructuración de la gobernanza, preparación de las bases del concurso y desarrollo de tareas operativas. Como se menciona en la bitácora de aprendizaje del Fondo, “siendo un proyecto en emergencia, se debe considerar que el diseño y construcción del proyecto se realiza en paralelo a su ejecución, lo que demanda tener la flexibilidad, adaptabilidad y agilidad para estar ajustando diariamente aspectos de diseño e implementación” (PNUD, 2021).

La gobernanza del proyecto en múltiples instancias diferenciadas (Consejo de Donantes, Comité Ejecutivo, Comité Ejecutivo Chico, Comités de Apoyo y gerencia del Proyecto, Consejos Regionales) abrió los espacios necesarios para que las distintas organizaciones involucradas pudieran aportar, tomar decisiones, hacer seguimiento y aprender de manera colaborativa y así lograr lo que hemos denominado una alianza para la transformación.

6) Arturo Celedón, director ejecutivo Fundación Colunga. Entrevista personal. Diciembre 15, 2020.

1.1 La colaboración entre pares

1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo

1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités

1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

1

Etapas Fondo de Respuesta Comunitaria

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

1.1 La colaboración entre pares

1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo

1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités

1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

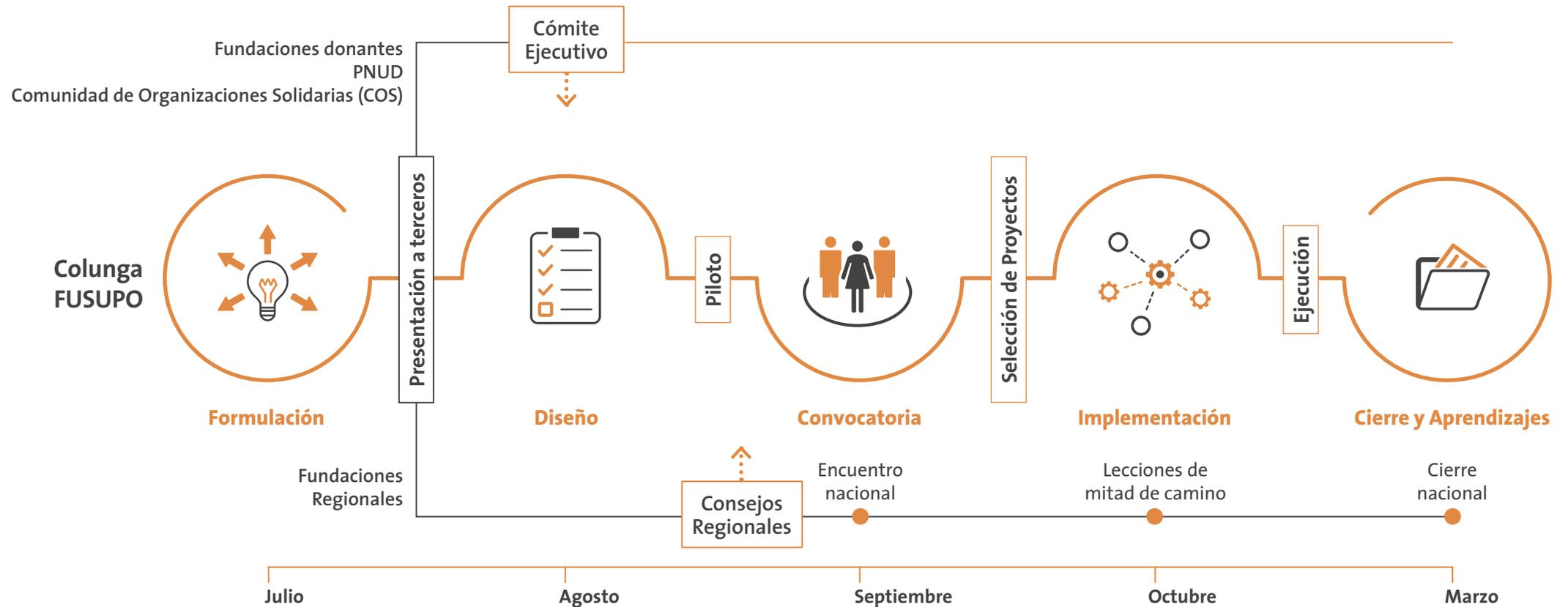
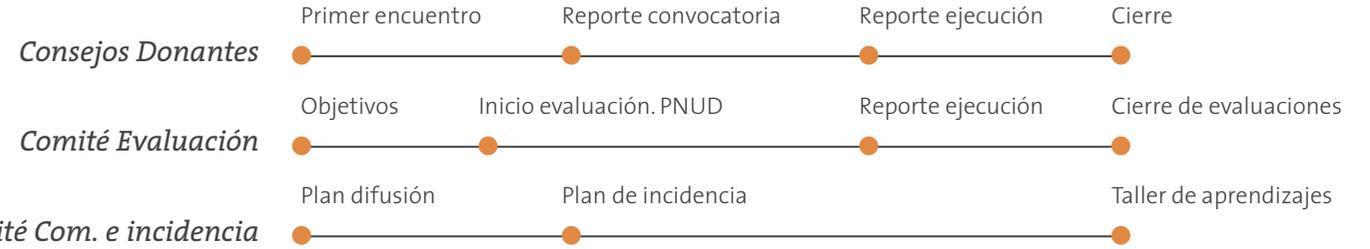
1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3



Fuente: (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c).

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

La gobernanza del proyecto en múltiples instancias diferenciadas (Consejo de Donantes, Comité Ejecutivo, Comité Ejecutivo Chico, Comités de Apoyo y gerencia del Proyecto, Consejos Regionales) abrió los espacios necesarios para que las distintas organizaciones involucradas pudieran aportar, tomar decisiones, hacer seguimiento y aprender de manera colaborativa y así lograr lo que hemos denominado una alianza para la transformación. Este tipo de alianza requiere de la apertura de los líderes impulsores para escuchar y estar abiertos a nuevas ideas y adaptar continuamente los esquemas iniciales con los aportes de los socios que se involucran en el proceso. Como manifiesta la directora ejecutiva de la Fundación Olivo, Yael Senerman, la Fundación Colunga “venía con el modelo bien armado, pero fueron muy permeables. Estuvo muy bien hecho porque como era una respuesta ante una emergencia, no era un modelo que uno quisiera construir y probar a cinco años de plazo, sino que había que llegar muy rápido a las organizaciones de base. Entonces Colunga llega a invitar a las organizaciones donantes ya con la propuesta, el rol de las organizaciones intermedias (Techo, Junto al Barrio, Núcleo Humanitario, Fundación Instituto Indígena y otras) y el modelo para llegar a las organizaciones de base, de manera que fueran ellas las que propusieran proyectos y se encargaran de implementarlos”⁷.

La apertura a escuchar e incorporar nuevas ideas, los aportes de los socios y su disposición a colaborar desde el saber acumulado por sus instituciones, fue clave en el diseño efectivo y rápido del FRC.

La apertura y permeabilidad para retroalimentar la propuesta inicial diseñada por Colunga y FUSUPO contribuyó de manera importante al buen funcionamiento del espíritu colaborativo y a la incorporación de nuevos elementos que permitió mejorar algunos aspectos del modelo. Uno de estos aspectos fue el del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Este componente estaba previsto inicialmente, pero tomó mayor fuerza por las sugerencias de los aliados con experiencia en el tema. Como plantea Yael Senerman: “dijimos que es clave que las organizaciones beneficiarias salieran más fortalecidas de lo que entraron, además de la implementación de los proyectos de asistencia. Por ejemplo, cómo quedan más vinculados con su municipio, cómo quedan más potenciados con el conocimiento de la red de fondos concursables que hay, cómo quedan vinculados con las organizaciones intermedias para continuar un trabajo, o cómo aprenden a rendir mejor. Lo que sea que fortalezca la organización para que una vez que ejecutaron el comedor comunitario, el siguiente proyecto que ellos hagan tenga mejores redes, mejor gestión, de manera más costo-eficiente, etc”⁸.

Otro elemento fue la incorporación de los aprendizajes de uno de los socios, Comunidad Mujer, en las bases de la convocatoria. Comunidad Mujer en su iniciativa Juntas en Acción, también enfocada a organizaciones de base, había realizado bases simples y transparentes para el proceso de selección de beneficiarios, que puso a disposición del grupo para incorporar en el programa (PNUD, 2021a). La apertura a escuchar e incorporar nuevas ideas, los aportes de los socios y su disposición a colaborar desde el saber acumulado por sus instituciones, fue clave en el diseño efectivo y rápido del FRC.

7 y 8) Yael Senerman, directora ejecutiva Fundación Olivo. Entrevista personal. Junio 9, 2021.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités

El FRC tuvo diversas instancias para garantizar una gobernanza efectiva que facilitara una buena ejecución del proyecto y un alto involucramiento de las organizaciones que impulsaron y aportaron recursos en la alianza. Para ello se creó un Consejo de Donantes, compuesto por los o las presidentes de los consejos directivos de las fundaciones donantes familiares y empresariales, y las de apoyo técnico. Su rol fue esencialmente estratégico en el sentido de tomar las decisiones sobre los lineamientos centrales del FRC y, con reuniones bimensuales, se convirtió en el espacio para recibir y analizar los principales avances del programa. También se estableció un Comité Ejecutivo que reunió a las y los directores ejecutivos de las fundaciones donantes y tuvo como función el apoyar la toma de decisiones operativas, sugerir cambios o resolver dudas sobre la ejecución. La frecuencia de reuniones fue alta según la necesidad del proyecto, incluso llegó a ser semanal, lo que implicó para sus asistentes y para el equipo del proyecto una alta dedicación de tiempo de coordinación y preparación de reuniones, que no estaba en los planes iniciales (PNUD, 2021a).

Junto al Consejo de Donantes y al Comité Ejecutivo, el FRC contó con un Comité Ejecutivo Chico con un carácter más operativo, donde se diseñaron los componentes centrales del modelo y los lineamientos de operación del mismo. En este comité participaron Fundación Colunga y FUSUPO. Tres Comités de Apoyo liderados por profesionales del Fondo ayudaron en el proceso: comité de evaluación, comunicaciones e incidencia (PNUD, 2021a).

El FRC contó con una profesional de FUSUPO como gerenta de proyecto, encargada de la relación con los comités regionales, los gestores regionales y con la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS). La COS apoyó el proceso de transferencia de recursos a las organizaciones comunitarias (PNUD, 2021a).

El capital social acumulado entre los miembros del Consejo y los comités y la confianza previa desarrollada a partir de iniciativas y reflexiones conjuntas, fue un factor esencial para poder avanzar de manera ágil, pero a la vez abierta a propuestas de los socios. “Los directores ejecutivos de las fundaciones tenemos mucho canal directo. Hay unas redes informales muy veloces, en la que uno entra como en una especie de alianza en la que somos muchos, muy cercanos y eso ha dado pie a mucha colaboración”, explica Francisca Reutter⁹.

El tema de las comunicaciones ilustra bien la forma en que el comité ejecutivo aportó al modelo. El alcance y forma de comunicar los aportes de las fundaciones no estaba claro en la propuesta inicial. La deliberación condujo a una solución que expresa claramente la transparencia de los donantes, pero competir por el protagonismo con las iniciativas de las organizaciones de base seleccionadas por el fondo. La orientación construida de manera colaborativa fue “ser transparentes pero no protagónicos”¹⁰, o dicho de otra manera, poner la causa por encima de los logos, pero sin dejar de mostrar quiénes apoyaron al FRC.

9) Francisca Reutter, directora ejecutiva Fundación Ilumina. Entrevista personal. Junio 11, 2021.

10) Yael Senerman, directora ejecutiva Fundación Olivo. Entrevista personal. Junio 9, 2021.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

El Consejo y los comités fueron también espacios de aprendizaje para sus miembros, especialmente en el ámbito de la participación comunitaria en el diseño de los proyectos y la idea de apoyar sus propias iniciativas en forma abierta. La coexistencia del Consejo de Donantes y del Comité Ejecutivo, uno de los presidentes de los directorios y el otro de los directores, permitió que ese aprendizaje se incorporara de manera más fluida a las organizaciones aliadas. Escuchar de primera mano a las y los líderes comunitarios, recibir periódicamente los informes de resultados de las organizaciones comunitarias, contribuyó a entender la importancia de los activos, talentos e ideas en el mundo comunitario y el valor de trabajar con las organizaciones de base de una forma que transfiriera a los líderes comunitarios la identificación de las necesidades y soluciones para su comunidad, sin un diseño preestablecido previamente por los donantes (ver capítulo Transferencia de Decisiones).

Escuchar de primera mano a las y los líderes comunitarios, recibir periódicamente los informes de resultados de las organizaciones comunitarias, contribuyó a entender la importancia de los activos, talentos e ideas en el mundo comunitario y el valor de trabajar con las organizaciones de base de una forma que transfiriera a los líderes comunitarios la identificación de las necesidades y soluciones para su comunidad, sin un diseño preestablecido previamente por los donantes.

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

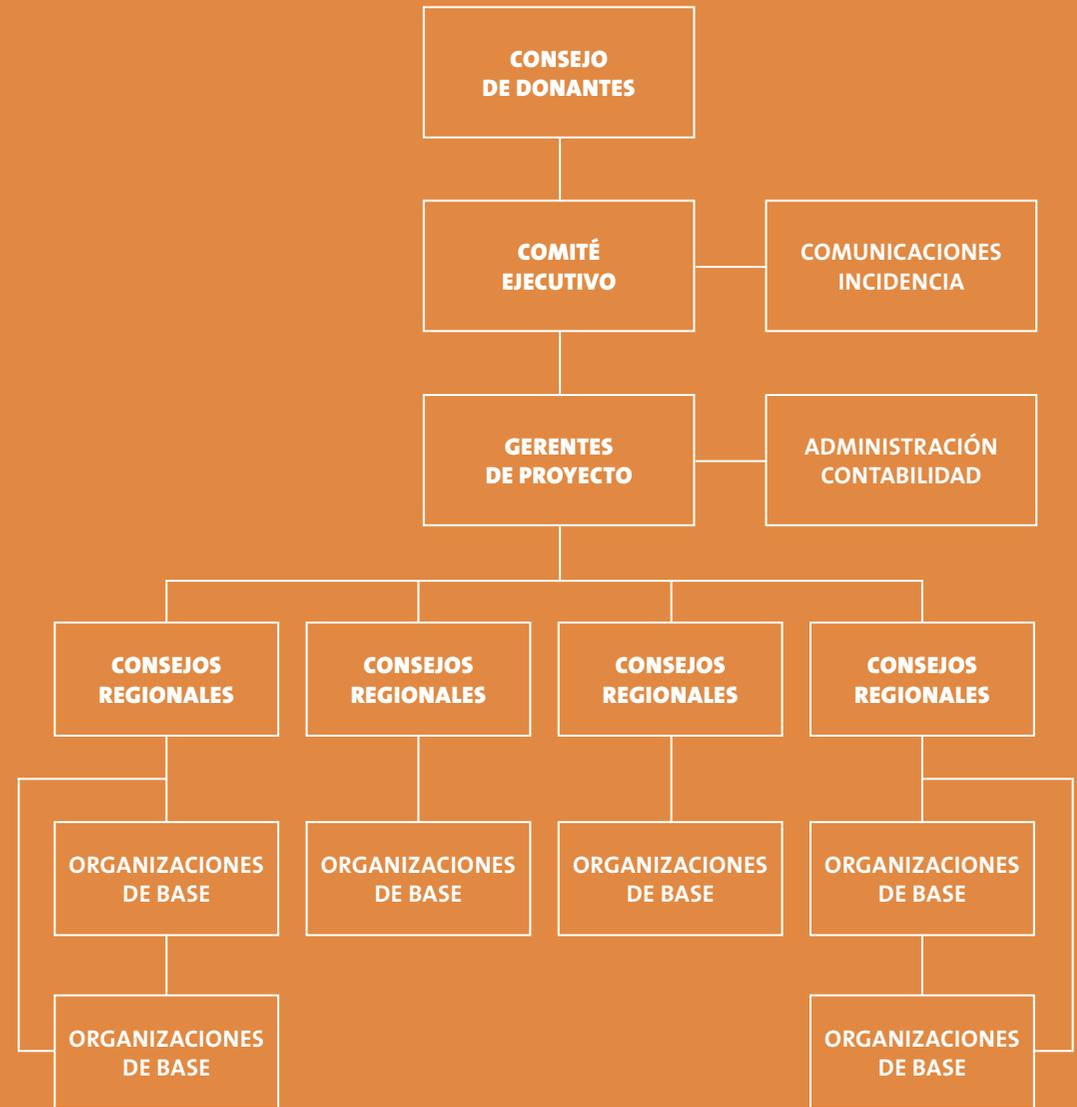
2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

Gobernanza del Fondo de Respuesta Comunitaria



Fuente: (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c).

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

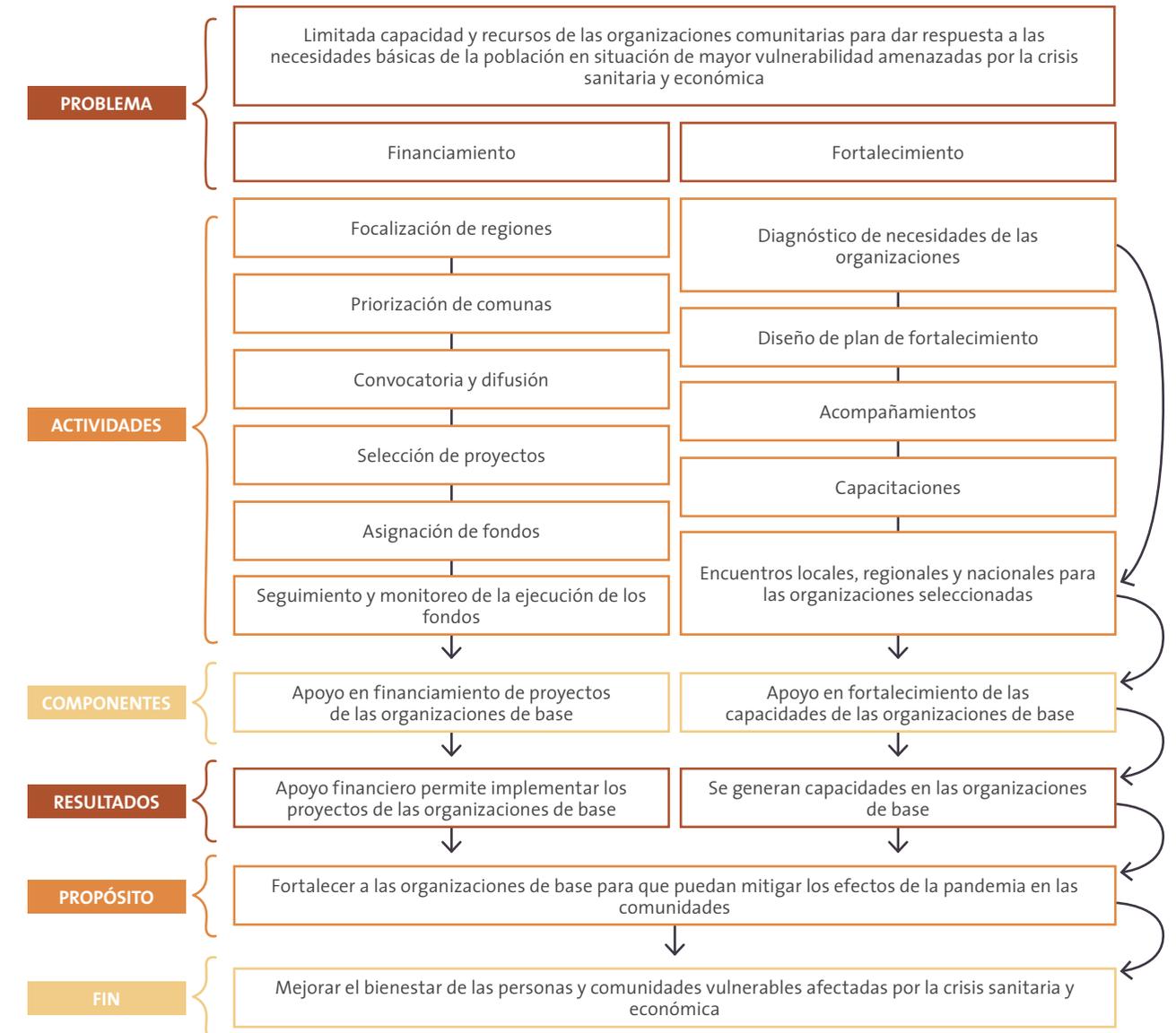
3

1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

El contar con una teoría de cambio consensuada e indicadores compartidos es central en una iniciativa colaborativa. De hecho, una de las cinco condiciones propuestas por los promotores del “impacto colectivo” es el contar con sistema de medición compartido. Las otras condiciones son la agenda común, las actividades diversas y complementarias desarrolladas por los distintos actores participantes, la comunicación continua y la organización de soporte para coordinar el conjunto de actividades (Kania & Kramer, 2011).

En el FRC la evaluación fue otro campo abierto a la colaboración. En este caso el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Fundación San Carlos de Maipo acompañaron el proceso colectivo de la elaboración de la teoría de cambio del programa, así como la identificación de indicadores. Para la evaluación operativa del Fondo y de sus procesos se utilizó una metodología participativa en la que se incluyeron a profesionales de Colunga y FUSUPO, a participantes de consejos regionales y miembros de organizaciones comunitarias (PNUD, 2021).

A partir de conversaciones y actividades grupales entre diferentes participantes, la teoría del cambio del Fondo Respuesta Comunitaria se planteó de la siguientes manera:



Fuente: Informe Final Evaluación del Programa Fondo Respuesta Comunitaria, PNUD, 2021.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo
- 1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

La narrativa propuesta para esta teoría de cambio es la siguiente: “Si las actividades planificadas producen apoyo para el financiamiento de los proyectos y acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, esto debería conducir a la implementación de los proyectos y la generación de capacidades en las organizaciones que al final conducirán a fortalecer a las organizaciones de base, para que puedan mitigar efectos de la pandemia en las comunidades, contribuyendo al mejoramiento del bienestar de las personas y comunidades vulnerables afectadas por la crisis sanitaria y económica (PNUD, 2021a).

El monitoreo del FRC también contó con la colaboración de otro de los socios. Para hacer el seguimiento de los proyectos el FRC utilizó la herramienta “Mi Mapa”, diseñada por la Fundación San Carlos de Maipo, la cual fue adaptada en un proceso de cinco talleres con representantes de la Fundación Colunga, FUSUPO y el equipo de PNUD encargado de la evaluación (PNUD, 2021a)¹¹.

11) “La herramienta consistió en el desarrollo de una serie de formularios para el registro de información sobre la gestión y el avance de las actividades, tanto desde los gestores regionales (dos formularios mensuales por proyecto) como de los jefes de proyecto (una encuesta mensual), y un panel para la visualización automática de la información que se fue registrando por medio de los formularios en indicadores relevantes para el proyecto” (PNUD, 2021a).

En el FRC la evaluación fue otro campo abierto a la colaboración. En este caso el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Fundación San Carlos de Maipo acompañaron el proceso colectivo de la elaboración de la teoría de cambio del programa, así como la identificación de indicadores. Para la evaluación operativa del Fondo y de sus procesos se utilizó una metodología participativa en la que se incluyeron a profesionales de Colunga y FUSUPO, a participantes de consejos regionales y miembros de organizaciones comunitarias.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

- 1.1 La colaboración entre pares
- 1.2 El rayado de cancha, la apertura y flexibilidad para incorporar aportes al modelo
- 1.3 La gobernanza colaborativa y sus diferentes comités
- 1.4 El proceso colaborativo para la evaluación y el monitoreo

1.5 Colaboración:
Condiciones y desafíos

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

3

1.5 Colaboración: Condiciones y desafíos

Las ventajas de la colaboración mencionadas a lo largo de esta sección tienen algunas precondiciones, e igualmente desafíos. Por un lado, la colaboración requiere de líderes articuladores y abiertos a la cocreación, como lo fueron los líderes del proyecto a lo largo de todo el proceso. Requiere también de niveles previos de confianza, para compartir no solamente recursos, sino también riesgos y avanzar con la celeridad que exigía un fondo de emergencia como el FRC. Esta precondición estaba presente entre varios de los socios, gracias a alianzas e iniciativas colaborativas previas y se acrecentó gracias a la buena gestión y resultados del Fondo. Una de las importantes características del capital social crece con su uso, gracias al círculo virtuoso que se crea. Entre más transacciones se realicen basadas en la confianza y tengan los resultados esperados, crecerá la confianza para continuar colaborando.

El aprendizaje a lo largo del proceso, los reportes continuos a las diversas instancias de la gobernanza, la buena gestión del Fondo y los buenos resultados que fueron dando los proyectos fueron claves para compensar las demandas de tiempo y para disminuir paulatinamente las incertidumbres necesarias de un proceso colaborativo como el FRC.

Por otro lado, una alianza para la transformación, como el FRC, requiere de altos niveles de compromiso, dedicación y de unos recursos bastante escasos: el tiempo y la disposición a trabajar en condiciones de incertidumbre. La alta exigencia de tiempo para los participantes y especialmente para el equipo organizador, y las incertidumbres

iniciales son resaltadas en el informe de evaluación del PNUD como los principales desafíos del Fondo. “En opinión de la Fundación Colunga, la relación con el Comité de Donantes y el Comité Ejecutivo fue demandante, particularmente por el tiempo que significa preparar información para presentarles en cada sesión (cada dos meses a los donantes, semanalmente al ejecutivo). Sin embargo, consideran que es una instancia necesaria para involucrar a los donantes a la operación del FRC y compartir los riesgos de las decisiones operativas que se van tomando y los beneficios de los logros que se van obteniendo. A su vez, existieron ciertas dificultades en la relación con los donantes, en particular al inicio del proyecto, por no haber aclarado desde un inicio la forma de coordinación con el equipo ejecutor del fondo, las atribuciones de los donantes en la ejecución y los conductos de comunicación entre actores” (PNUD, 2021a).

El aprendizaje a lo largo del proceso, los reportes continuos a las diversas instancias de la gobernanza, la buena gestión del Fondo y los buenos resultados que fueron dando los proyectos fueron claves para compensar las demandas de tiempo y para disminuir paulatinamente las incertidumbres necesarias de un proceso colaborativo como el FRC.

Una alianza para la transformación, como el FRC, requiere de altos niveles de compromiso, dedicación y de unos recursos bastante escasos: el tiempo y la disposición a trabajar en condiciones de incertidumbre.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

- 2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios
- 2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones
- 2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento
- 2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

2. Decidiendo *juntos* | Un avance en la **democratización** de la filantropía

Junto a la colaboración entre donantes, la otra importante tendencia de la filantropía a nivel global, presente en el FRC, es la democratización en el proceso de toma de decisiones de diversos actores que intervienen en acciones vinculadas a las entidades filantrópicas. Esta tendencia se expresa con varios nombres: filantropía comunitaria, filantropía participativa, “shift the power”, desarrollo de base, etc. Lo que tienen en común estas denominaciones es el enfoque de trabajo que reconoce los saberes, activos y talentos de las comunidades; valora la voz y agencia de las organizaciones comunitarias en los procesos de desarrollo, establece una relación más horizontal que desafía la asimetrías de poder entre donante-beneficiario y entiende a las organizaciones y grupos comunitarios como coinversores y cocreadores de su propio desarrollo (Villar, 2004) (Rede de Filantropia para a Justiça Social, 2021) (Hodgson & Pond, 2018). “Nada relacionado con nosotros se hará sin nosotros”, es una consigna del movimiento global a favor de los derechos de las personas con discapacidad que expresa bien el espíritu de la democratización de la filantropía. (Grantcraft, 2019).

En el FRC estos elementos de democratización de la filantropía estuvieron presentes tanto en la incorporación de actores territoriales en el modelo, como en el peso y valoración que se les dio a las organizaciones y grupos comunitarios.

La democratización de la filantropía parte del supuesto de que los donantes no tienen “la Solución”, ni todas las respuestas a los desafíos que apoyan con sus diferentes recursos y que la escucha activa, la humildad y la confianza son buenas consejeras. Sobre la base de estos supuestos, sus promotores consideran fundamental reconocer y valorar los activos y saberes comunitarios, ceder el control, construir soluciones a partir del diálogo con diversos actores y reconocer que los propios beneficiarios (en general, personas en situación de vulnerabilidad) tienen la capacidad de crear soluciones para sus necesidades y que requieren un apoyo o impulso para ello. “La participación no se trata exclusivamente de tomar decisiones sobre la asignación de donativos, sino de repensar a diario su función como donantes y buscar la participación de la comunidad a todo nivel de su trabajo. Por otra parte, consiste en verse a uno mismo no únicamente como donante, sino como colega de sus donatarios y como miembro de la comunidad. La verdadera participación busca apoyar y aprender de los donatarios y asociarse con ellos” (Grantcraft, 2019).

Esta tendencia pone sobre la discusión de la filantropía los temas de las asimetrías de poder, la falta de confianza sobre aquellos que reciben recursos filantrópicos y su poca participación en la toma de decisiones y propone construir relaciones más horizontales, generar mayor confianza, y reconocer el valor, recursos y capacidades de las organizaciones comunitarias en procesos de desarrollo (Hodgson J. , 2021).

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

- 2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios
- 2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones
- 2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento
- 2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

Como dicen unos proponentes de lo que se conoce como “filantropía basada en la confianza”: “La gente del lado receptor generalmente no tiene opción diferente a confiar en los que ejercen el poder. Aquellos en el lado del poder tienen la opción, pero generalmente optan por el control en lugar de la confianza. Entretanto, el crecimiento y profesionalización de la filantropía durante los últimos 25 años ha significado generalmente más burocracia. Ambas consideraciones frecuentemente han contribuido a un desequilibrio de poder en la filantropía (...) Necesitamos una dinámica que cree confianza entre las personas y las instituciones, y mayor tolerancia a la diversidad” (Bosch & Alberg-Seberich, 2021).

Junto a la colaboración entre donantes, la otra importante tendencia de la filantropía a nivel global, presente en el FRC, es la democratización en el proceso de toma de decisiones de diversos actores que intervienen en acciones vinculadas a las entidades filantrópicas.

En el FRC estos elementos de democratización de la filantropía estuvieron presentes tanto en la incorporación de actores territoriales en el modelo, como en el peso y valoración que se les dio a las organizaciones y grupos comunitarios. La presidenta de Fundación Olivo, Patricia Matte, destacó estas características desde el inicio del Fondo. “Hay dos elementos esenciales que aparecen en este proyecto. Uno, que la comunidad emerja, salga. No las fundaciones. Las fundaciones están ahí, pero lo importante es la comunidad. Ellos nos ayudan a definir las prioridades. Y eso lo hemos encontrado en este proyecto (...) Es bastante emblemático este proyecto en este momento, pues es poner arriba a las organizaciones de la comunidad y sus intermediarios y las fundaciones detrás, empujando (...) Es importante que las comunidades aparezcan y digan “esto es lo que necesitamos” y que estemos las fundaciones unidas, una al

lado de la otra, trabajando con una evaluación posterior realizada por organismos internacionales y nacionales, y con la mejor gente involucrada para que esto resulte, con las ONG que tienen una tradición de muchos años en Chile trabajando en sectores de pobreza (...) Creo que es el trabajo que tenemos que hacer en el futuro, en forma colaborativa y relevando a la comunidad por sobre nuestras intuiciones” (CEFIS y AEF, 2020).



1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

CONCLUSIONES

2.1 El reconocimiento del *valor de las organizaciones* y grupos comunitarios

El FRC se diseñó para apoyar iniciativas locales de organizaciones o grupos comunitarios y no para llevar soluciones a las comunidades. No fue un programa para entregar o transferir soluciones preestablecidas y estandarizadas a las comunidades, sino para apoyar respuestas e iniciativas diseñadas e implementadas por las propias organizaciones de la comunidad. Fue un programa que partió de reconocer el valor de las ideas, la voz y la agencia de las mismas comunidades. A diferencia de otras alternativas que paralelamente estaban entregando cajas de alimentos y enseres básicos con contenidos uniformes para distintos tipos de familia, el FRC fue un programa que confió en la pertinencia y relevancia de las alternativas de solución propuestas por las organizaciones y grupos comunitarios, así como en sus habilidades para implementarlas. El FRC puso en el centro de su programa a iniciativas de colaboración comunitaria emprendidas a nivel local, para apoyarlas financieramente y con fortalecimiento.

En la elaboración del diseño del modelo inicial se propusieron diversos argumentos para invertir en organizaciones comunitarias formales e informales en lugar de individuos o a través de entidades públicas. Estos argumentos se relacionaban con las ventajas comparativas de las organizaciones comunitarias en términos del conocimiento local y de las necesidades de las comunidades, de su capacidad por diseñar alternativas más efectivas para contextos específicos, del aprovechamiento de la infraestructura social existente, de la confianza que generan entre los vecinos y del efecto protector para las personas en crisis de la participación en redes (Fundación Colunga, 2020).

Varios de estos argumentos se consideraron para la elaboración de la teoría de cambio. (PNUD, 2021).

Entre ellos:

1

Los proyectos desarrollados por las organizaciones comunitarias responden a las necesidades de las comunidades.

2

Hay un cierto nivel de confianza desde las comunidades con las organizaciones de base y/o sus líderes o representantes.

3

Las organizaciones comunitarias conocen mejor que el Estado las necesidades de sus barrios.

4

Las organizaciones comunitarias pueden focalizar la ayuda de forma más eficiente que el Estado.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

En la convocatoria existió una gran flexibilidad sobre el tipo de organizaciones y grupos comunitarios que podían postular, pudiendo ser formales o informales y en el último caso tener respaldo de otra organización comunitaria o ser patrocinada por una de las OSC de los Consejos Regionales.

Estos criterios reflejaban el espíritu de reconocimiento de la filantropía comunitaria del FRC, claramente identificado por el director ejecutivo de la Fundación Colunga, al decir que se trata de apoyar a “vecinos que ayudan a otros vecinos en la comunidad”¹² y el interés por reconocer y apoyar la amplia diversidad de iniciativas comunitarias que estaban jugando un papel clave ante las crisis en los sectores más excluidos del país, que era donde el apoyo era más necesario. Como bien resume Catalina Littin, de FUSUPO, “los primeros que llegan con una ayuda pertinente, necesaria, vital en ese momento son justamente las organizaciones comunitarias o iniciativas muy espontáneas que se dan a nivel comunitario. Nosotros sabemos que el tejido social, que las organizaciones comunitarias son vitales, sobre todo en tiempos de emergencia, porque son quienes entre pares logran las soluciones más pertinentes y a tiempo” (Fundación Colunga. Video: Fondo de Respuesta Comunitaria. Una respuesta inédita para enfrentar las consecuencias de la pandemia, 2021).

En la convocatoria existió una gran flexibilidad sobre el tipo de organizaciones y grupos comunitarios que podían postular, pudiendo ser formales o informales y en el último caso tener respaldo de otra organización comunitaria o ser patrocinada por una de las OSC de los Consejos Regionales.

Dado el carácter del FRC, los proyectos**presentados deberían cumplir con tres requisitos (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020a):**

1

Atender una problemática o necesidad que fuera consecuencia o se hubiera agravado por la pandemia.

2

Tener enfoque comunitario, siendo de beneficio para los vecinos/as de la comunidad.

3

Implementar medidas de seguridad y protección, respetando las restricciones de distanciamiento físico y social de su territorio.

¹² Extracto del registro del Encuentro “Filantropía a la vanguardia” organizado por el CEFIS UAI y la AEF, 2020. (CEFIS y AEF, 2020)

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

2.2 Una estructura para la *descentralización* en la toma de decisiones

El FRC no estuvo estructurado verticalmente, en el sentido de tener un diseño acabado a nivel central para una implementación operativa regional. Como otros componentes del modelo, el componente territorial tuvo inicialmente orientaciones generales, pero se diseñó para ser enriquecido y ajustado en el proceso de implementación. La estrategia territorial tuvo su eje en los Consejos Regionales, propuestos como espacios no solo de colaboración, sino también de toma de decisiones y coordinación entre los actores territoriales para la implementación del programa. A nivel de la estructura del Fondo, los Consejos fueron el espacio de relacionamiento con las organizaciones comunitarias y de coordinación entre las organizaciones intermedias. En ese sentido, como explica Catalina Littin, directora ejecutiva de la FUSUPO, “no solo descentralizamos los recursos económicos, también descentralizamos la logística, la operatoria” (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021).

La estrategia territorial tuvo su eje en los Consejos Regionales, propuestos como espacios no solo de colaboración, sino también de toma de decisiones y coordinación entre los actores territoriales para la implementación del programa.

Para este propósito, el aliado idóneo, invitado por Colunga, para liderar el componente territorial fue la Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO), institución creada en 1994, con amplia experiencia en el desarrollo local y comunitario, y presencia en las 16 regiones de Chile y en 100 comunas a través de su Programa Servicio País¹³.

María Paz Rengifo, coordinadora regional de Jóvenes de FUSUPO, actuó como gerente del FRC y fue la encargada de la implementación y adecuación continua de la estrategia territorial. Su tarea fue convocar, junto con Colunga, a las organizaciones intermedias a participar en el Comité Ejecutivo, facilitar sus deliberaciones y reportar a las instancias de gobernanza del Fondo. “Mi rol era hacer que funcionara un diseño que estaba muy bien pensado y ver cómo eso se iba poniendo en marcha desde la contratación de equipos regionales (...) Pero además hubo mucho componente territorial que hicimos en el camino y se agregó al diseño. Parte de mis funciones era identificar dónde se nos iban generando nudos e ir desenredándolos para que esto pudiera ir fluyendo. Un proceso de adecuación a los contextos territoriales que creo que de alguna manera es nuestra expertise y que pudimos ir visualizando gracias a la experiencia que tienen los equipos regionales, principalmente porque conocen el territorio y a las organizaciones sociales”¹⁴.

13) <http://www.serviciopais.cl/estamos-en-todo-chile/>

14) María Paz Rengifo. Fundación para la Superación de la Pobreza. Gerente FRC. Entrevista personal. Junio 17, 2021.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

Los consejos regionales se conformaron con tres a cinco organizaciones con experiencia en el trabajo territorial y antecedentes de colaboración en cada región, denominadas en el Fondo como “organizaciones intermedias”. Estas organizaciones fueron invitadas por Colunga o FUSUPO, teniendo en cuenta su experiencia, conocimiento y presencia en la región. 25 organizaciones intermedias participaron en los 7 Consejos Regionales (PNUD, 2021)¹⁵. Cada uno de los consejos fue coordinado por un “gestor territorial”, contratado por la misma FUSUPO y alojados en las direcciones regionales de la entidad.

Las principales funciones de los Consejos fueron la identificación de las comunas donde se ejecutó el programa, el establecimiento de los mecanismos de información, la difusión de la convocatoria a líderes de barrios que estaban activos en proveer soluciones ante las necesidades de sus vecinos, la evaluación de las postulaciones y participación en la selección de las iniciativas, la información de las organizaciones seleccionadas, la propuesta de mejoras en el curso del programa y el fortalecimiento y acompañamiento de las organizaciones comunitarias¹⁶ (Fundación Colunga y Fundación para la Superación de la Pobreza, 2020).

15) Hicieron parte de estos Consejos las siguientes organizaciones: Acción Solidaria-Hogar de Cristo, ACOSOC-Región de Ñuble, AMPRO Tarapacá, Fundación Amalegría, Balloon Latam, Caritas Iquique, CETSUR, Fondo Esperanza, Fundación Futbolmas, Red Apostólica Ignaciana, Hogar de Cristo, Fundación Instituto Indígena – Temuco, Infocap, Fundación Junto al Barrio, Fundación Reñaca Más Alto, Canasta Local, Núcleo Humanitario, Servicio Jesuita a Migrantes, Techo, Fundación Trascender, Fundación Trabajo para un Hermano Concepción, Urbanismo Social, Fundación Niños en la Huella.

16) Colunga y FUSUPO. Consejo regional. El valor de la colaboración en el territorio. Programa Respuesta Local a la Emergencia.

25 organizaciones
intermedias participaron
en los 7 Consejos
Regionales.

La evaluación de los proyectos postulantes fue realizada por una “dupla de revisores”. Uno del Consejo Regional de la región donde se desarrollaría el proyecto y el otro por parte de un revisor contratado para esta tarea. De acuerdo con el informe final de evaluación realizado por el PNUD, “la forma en que fue diseñado este proceso, con una doble evaluación por parte de los revisores e instancias de validación regionales y nacionales, fue ampliamente valorado por los entrevistados del nivel central y regional. En particular se valoró como un mecanismo para reducir la subjetividad en la evaluación, incluyendo distintas instancias de validación, permitiendo realizar una evaluación en que se complementara la información del territorio y la distribución de recursos a lo largo del país. Se valoró también la autonomía de los Consejos Regionales para organizar la forma de proceder con la evaluación de los proyectos, pero existiendo criterios objetivos que fueron definidos a nivel nacional y aplicados por cada Consejo, es decir, sin prácticas discrecionales para beneficiar a su región” (PNUD, 2021a).

En un país bastante centralizado, como Chile, aún en la dinámica de la filantropía institucional, la cesión del poder de decisión a los Consejos Regionales sobre la identificación de comunas, la evaluación de postulantes y la comunicación con las iniciativas comunitarias fue altamente valorada por las organizaciones intermedias y por las organizaciones comunitarias, como expresión de la necesaria descentralización que requieren los programas sociales y del reconocimiento del saber que tienen los actores locales para la toma de ese tipo de decisiones.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

El papel de los Consejos en la difusión del programa también fue clave, pues los medios más formales, como prensa e inclusive internet, no eran los más adecuados para llegar a los lugares remotos a los que llegó el FRC. Igualmente importante fue el apoyo que dieron los Consejos a las organizaciones y grupos a la postulación en la plataforma, pues un amplio número no tenían ninguna experiencia previa en este tipo de concursos y de no ser por el apoyo y la legitimidad que dieron los Consejos, esto habría sido una importante barrera de entrada (PNUD, 2021). Una valoración muy importante en el apoyo para realizar las postulaciones, la dieron los jefes de proyectos sobre el papel de los equipos de Servicio País, un programa de la FUSUPO para profesionales jóvenes que deciden realizar trabajo como voluntario o su práctica profesional en comunidades aisladas y vulnerables de Chile¹⁷.

Un componente central del Fondo era fortalecer capacidades junto a la entrega de apoyos económicos a las organizaciones comunitarias beneficiadas.

De acuerdo con la valoración de la gerente del FRC, los Consejos Regionales jugaron un papel clave en lo que denomina su papel político estratégico, pues fueron centrales en las funciones previstas de identificar territorios, seleccionar las comunas, difundir el programa darle legitimidad, atraer aliados y evaluar propuestas, en procesos de incidencia y en el cierre del programa. Pero igualmente señala una limitación que tuvieron en relación con el fortalecimiento.

¹⁷ Ver <http://www.serviciopais.cl/>

Un componente central del Fondo era fortalecer capacidades junto a la entrega de apoyos económicos a las organizaciones comunitarias beneficiadas. En el diseño inicial, esta tarea estaba prevista para los Consejos Regionales, pero su cumplimiento fue una de las principales dificultades enfrentadas durante la ejecución del FRC, según reporta el informe de evaluación del PNUD (PNUD, 2021b). Como explica la gerente del Fondo, fue difícil que pudieran cumplir el rol esperado de fortalecimiento, “no por mala voluntad, sino porque efectivamente estos Consejos los integraron personas de otras organizaciones de la sociedad civil que también tienen sus propias cargas laborales diarias. Entonces era un poco voluntarioso pensar en además sumar horas para hacer un acompañamiento”.

La cesión del poder de decisión a los Consejos Regionales sobre la identificación de comunas, la evaluación de postulantes y la comunicación con las iniciativas comunitarias fue altamente valorada por las organizaciones intermedias y por las organizaciones comunitarias, como expresión de la necesaria descentralización que requieren los programas sociales y del reconocimiento del saber que tienen los actores locales para la toma de ese tipo de decisiones.

1

**LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:**

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

- 2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios
- 2.2 **Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones**
- 2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento
- 2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

Constatar esta realidad, obligó a adaptar el diseño y encontrar una solución efectiva: “Si bien muchos conocían a las organizaciones y en muchos casos se dio naturalmente, el proceso de acompañamiento estuvo centrado en el gestor o gestora territorial que contratamos para ello. Esta persona hacía la conexión con el Consejo para ir viendo los avances (...) En el diseño, los gestores no tenían mucho protagonismo, y al final terminaron teniendo un rol fundamental, sin ellos era muy difícil implementar”¹⁸.

La capacidad de adaptar el diseño, transfiriendo a los gestores un papel en el fortalecimiento y ampliar las horas de trabajo para esta tarea, permitió que se cumpliera el propósito inicial y que las organizaciones vecinales lograran salir fortalecidas de su participación del programa (PNUD, 2021b).

¹⁸) María Paz Rengifo. Fundación para la Superación de la Pobreza. Gerente FRC. Entrevista personal. Junio 17, 2021.



1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

2.3 El fortalecimiento de las *organizaciones comunitarias*: de la transferencia al acompañamiento

El fortalecimiento de las organizaciones fue un componente que se enfatizó dentro del modelo del Fondo, gracias a las ideas que aportaron al diseño algunas fundaciones donantes y que en el proceso mismo de implementación tomó aún más fuerza. El programa buscó promover estándares mínimos a través de la transferencia de buenas prácticas en tres aspectos de la gestión de las organizaciones: (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2020)

1

Transparencia hacia la comunidad:

Se buscó transferir medidas de rendición de cuentas adaptadas al contexto, para informar sobre el uso de los recursos a la comunidad, fortaleciendo los lazos comunitarios y evitando su deterioro por sospechas de mal manejo.

2

Seguridad sanitaria:

Se promovieron medidas de seguridad y protección para resguardar la salud de las personas y familias de la comunidad.

3

Red disponible:

Se dispuso información y contactos para que las organizaciones pudieran establecer nuevos vínculos para el desarrollo de su iniciativa y su desarrollo posterior.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPIA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPIA

- 2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios
- 2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones
- 2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento
- 2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

El fortalecimiento se previó como un proceso ágil de capacitación, pues era necesario evitar la sobrecarga de actividades a los miembros de las organizaciones. Sin embargo, de acuerdo a la gerente del FRC, en la implementación lo que funcionó mejor que la capacitación fue el acompañamiento para apoyar el desarrollo mismo de las propuestas. “Si bien nos propusimos una parte formal que íbamos a desarrollar con capacitaciones, creo que eso funcionó, pero no tan bien. Lo que más funcionó es que nos sentamos a acompañar a estas organizaciones para que efectivamente pudieran implementar, pudieran rendir, les dábamos ideas de cómo poder comprar más al por mayor, apoyándolos en todo ese camino”¹⁹. Como se comentó anteriormente, esta fue una de las tareas centrales de los gestores territoriales y una de las razones por las que adquirieron un mayor protagonismo al previsto en el diseño inicial.

De acuerdo a los reportes del FRC, durante los 5 meses de proyecto se realizaron 1.496 actividades de fortalecimiento. Los temas de gestión de proyectos y prácticas de transparencia y participación fueron los principales en los procesos de fortalecimiento (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c). Ahora bien, el papel de los gestores territoriales no fue solamente “transferir” prácticas, sino también motivar, apoyar y reconocer, así como generar espacios grupales para intercambio de ideas y aprendizaje colectivo. “Como estábamos todos centrados en un tema de solidaridad y voluntariado, la gente se autoreconocía, se sentían parte de un clan de personas que se preocupan por sus vecinos (...) Poner en valor esta organización que está trabajando por un otro, con otros, produce un fortalecimiento medio oculto que es maravilloso y que creo que a la gente la emocionaba y la hacía seguir adelante”²⁰.

¹⁹ y ²⁰) María Paz Rengifo. Fundación para la Superación de la Pobreza. Gerente Proyecto FRC. Entrevista personal. Junio 17, 2021.

1.496 actividades de fortalecimiento se realizaron durante los 5 meses del proyecto.



1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios

2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones

2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento

2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

Otro aspecto que tuvo transformaciones en el proceso de implementación fue el sentido de la transparencia. En el Caso del Fondo, si bien un eje era la transparencia, la exigencia de rendiciones diseñada originalmente tenían un alto nivel de control y altas expectativas de rendiciones. Trabajar con organizaciones de base exigió a los donantes comprender que debían flexibilizar sus estándares y entender la realidad del tipo de trabajo que estaban desarrollando las agrupaciones comunitarias y relacionarse más a partir de la confianza. Como lo explica la gerente del Fondo, “nos encontramos con personas que ejecutaban de una manera impresionante, pero la misma señora que está cocinando es la que tenía que rendir la cuenta. Hay que entender el contexto y hacer mucho acompañamiento. A eso me refiero más con la confianza”²¹. Eso llevo a entender también que el tema de confianza no se limitaba a la lograda con los donantes, sino que la transparencia hacia la comunidad era fundamental y que en esto los mecanismos formales pasan a segundo lugar. “El principal mecanismo de transparencia pasa principalmente porque las y los vecinos estén informados por ellos mismos del uso de los recursos y, ante todo, vean plasmado el uso de los fondos en beneficios concretos para su comunidad, por ejemplo, recibiendo las cajas de alimentos, viendo funcionar la olla común o asistiendo a la misma, viendo el resultado de la instalación de los huertos, o siendo testigos de la instalación de algún equipamiento” (Fondo de Respuesta Comunitaria, 2021c).

La confianza prevaleció en el FRC como valor central y se incrementó por parte de las comunidades hacia las organizaciones locales que las apoyaron.

En el campo del desarrollo comunitario el tema de la confianza es central en procesos donde se establecen pautas de respeto y valoración mutua entre las comunidades y quienes las apoyan en su desarrollo. Confianza en sus capacidades para diseñar alternativas relevantes a sus desafíos, confianza hacia los procesos de toma de

decisiones, confianza en el manejo honrado y eficiente de recursos. La desconfianza y la carencia de valoración de los saberes y activos comunitarios conducen a priorizar el control sobre el acompañamiento, la instrucción sobre el fortalecimiento de capacidades existentes y la imposición de saberes sobre el diálogo y el enriquecimiento técnico e instrumental a partir de acuerdos. Y al final la confianza prevaleció en el FRC como valor central y se incrementó por parte de las comunidades hacia las organizaciones locales que las apoyaron.

Trabajar con organizaciones de base exigió a los donantes comprender que debían flexibilizar sus estándares y entender la realidad del tipo de trabajo que estaban desarrollando las agrupaciones comunitarias y relacionarse más a partir de la confianza.

Uno de los ejes del Fondo fue confiar en las organizaciones vecinales y el liderazgo presente en las comunidades beneficiarias de la filantropía. En palabras de María Paz Rengifo: “en el mundo de la filantropía está este tema de que efectivamente queremos hacer cosas, pero vivimos en una sociedad absolutamente desconfiada. Entonces ahí hay un factor que además creo que está en el corazón del Fondo de Respuesta Comunitaria, que es como esta colaboración se hace en base a una confianza basada en que todos vamos a responder a lo que se está esperando de nosotros”²².

21 y 22) María Paz Rengifo. Fundación para la Superación de la Pobreza. Gerente Proyecto FRC. Entrevista personal. Junio 17, 2021.

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento
del valor de las
organizaciones y
grupos comunitarios

2.2 Una estructura para
la descentralización
en la toma de
decisiones

2.3 El fortalecimiento de
las organizaciones
comunitarias: de
la transferencia al
acompañamiento

2.4 Los diversos
logros del Fondo
de Respuesta
Comunitaria

3

2.4 Los diversos logros del *Fondo de Respuesta Comunitaria*

La confianza depositada en las organizaciones, junto con el apoyo económico y las actividades de fortalecimiento, generaron importantes resultados a nivel del empoderamiento y motivación de los líderes y sus equipos, de la eficiencia en el gasto y en el fortalecimiento de las economías locales y de los aprendizajes para las fundaciones y las entidades públicas, sobre cómo trabajar con las organizaciones comunitarias.

Los recursos entregados a las iniciativas comunitarias, el fortalecimiento de las mismas durante el proceso de ejecución y los vínculos que se establecieron entre las iniciativas y de estas con diferentes actores, fueron importantes no solamente para atender las necesidades comunitarias, sino para dejar instaladas capacidades en las comunidades para futuros proyectos.

El fortalecimiento de los liderazgos, del trabajo en equipo, la autoconfianza en el valor de su trabajo y la confianza de la comunidad en la labor de las organizaciones, el establecimiento de redes y vínculos con otras organizaciones territoriales son aspectos resaltados por el informe de evaluación del PNUD.

En relación al proceso de fortalecimiento, de acuerdo a este mismo informe, este no se derivó solamente de los procesos de capacitación ofrecidos por el programa, sino por los aprendizajes durante la implementación de los proyectos. “De acuerdo a los relatos

de los beneficiarios, los principales aspectos que identifican haberse fortalecidos se dan por la posibilidad de haber ejecutado sus proyectos y no directamente por el acompañamiento recibido, si bien este último apoya que se produzca exitosamente el primero. De este modo, cobra importancia la metodología de “aprender haciendo” en la que se sustenta el diseño del FRC, pero con un acompañamiento que vaya fortaleciendo los aprendizajes que se dan en el hacer” (PNUD, 2021a).

El uso efectivo de los recursos por parte de las comunidades y la importancia de fomentar las compras locales para contribuir al desarrollo local, es otro aspecto para resaltar de la dinámica del FRC.

Es de resaltar y no es un tema menor para el desarrollo comunitario, que el 73% de las personas que lideraron las iniciativas comunitarias fueran mujeres y que del total de las personas alcanzadas, el 62% corresponde al mismo género (Fundación Colunga. Video: Fondo de Respuesta Comunitaria. Una respuesta inédita para enfrentar las consecuencias de la pandemia, 2021). Una muestra del peso de la solidaridad y liderazgo femenino para enfrentar crisis y para mover temas críticos en sus propios territorios.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPIA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPIA

2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios

2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones

2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento

2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

73% de las personas que lideraron las iniciativas comunitarias son mujeres

El FRC, como hemos visto a la largo del documento, depositó la confianza en las iniciativas comunitarias y apoyó sus propias soluciones, evitando soluciones técnicas uniformes definidas a nivel central, sin participación de los beneficiarios, que con frecuencia entregan tanto organizaciones gubernamentales como privadas. Y esta manera de actuar fue reconocida por parte de los y las líderes de proyectos. “Gracias por la confianza que tuvieron en nosotros los dirigentes de que pudimos compartir esto con la gente, que tuvieron la confianza con nosotros, que sí íbamos a hacer este trabajo con la gente” (PNUD, 2021a).

El uso efectivo de los recursos por parte de las comunidades y la importancia de fomentar las compras locales para contribuir al desarrollo local, es otro aspecto para resaltar de la dinámica del FRC. La gerente del Fondo comenta la eficiencia en los gastos lograda por las iniciativas. Por ejemplo, las 74 mil raciones de alimentos tuvieron un costo unitario de \$300 (equivalente a 60 centavos de dólar). “Como el dinero llega a ellos, compran al por mayor, le compran al vecino que vende la verdura, entonces hay un proceso de desarrollo local económico importantísimo (...) Tenemos que confiar y llegar a este canal directamente, no con tantos intermediarios. Hay que llegar directamente a la organización social”²³.

74 mil raciones de alimentos tuvieron un costo unitario de **\$300**

Esta buena práctica de permitir el control de los recursos por parte de las iniciativas locales entró en tensión con el manejo de la subvención presidencial que pudo obtener el FRC. Los fondos públicos entregados por Presidencia del Gobierno de Chile tenían la condición de entregarse en especie a las iniciativas comunitarias. Tres de los socios del FRC (Comunidad Mujer, América Solidaria y Fundación Avina) postularon a la subvención presidencial y la ganaron. Estas tres entidades podían recibir los recursos, pero no los podían transferir directamente a las comunidades en dinero, sino en especie.

Las organizaciones comunitarias participantes en el FRC cumplieron con sus proyectos, rindieron cuentas de los mismos y quedaron más fortalecidas al final del proceso.

Dado que el FRC tuvo como criterio central no entregar soluciones estandarizadas, sino apoyar las soluciones creadas por las comunidades, encontró un camino intermedio para el manejo de la subvención: la creación de listas de productos entre los cuales las organizaciones podían seleccionar. Con esta lista, el equipo ejecutor gestionó las compras de las cajas de alimentos con el proveedor, Supermercados Alvi, el único de los supermercados que tuvo la flexibilidad para entregar cajas diferenciadas en las distintas regiones (PNUD, 2021a). Y junto a la cajas de alimentos, los proyectos recibieron también recursos en efectivo para personalizar aún más su menú. Esta alternativa de las listas es muestra del esfuerzo del FRC por mantenerse alineado en sus criterios y encontrar las soluciones para el manejo de condiciones de subvenciones que carecen de la flexibilidad de las donaciones filantrópicas, pero a su vez muestra la rigidez de la subvención presidencial en relación al apoyo para las organizaciones comunitarias y las limitaciones que esa manera de vincularse genera para el dinamismo de la economía local.

²³) María Paz Rengifo. Fundación para la Superación de la Pobreza. Gerente Proyecto FRC. Entrevista. Junio 17, 2021.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

2.1 El reconocimiento del valor de las organizaciones y grupos comunitarios

2.2 Una estructura para la descentralización en la toma de decisiones

2.3 El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: de la transferencia al acompañamiento

2.4 Los diversos logros del Fondo de Respuesta Comunitaria

3

Algunas de las lecciones del FRC fueron incorporadas en el Programa de Apoyo a Organizaciones Productivas. A diferencia de otros programas gubernamentales relacionadas con transferencias monetarias a personas o con medidas de protección del empleo²⁴, el Programa ejecutado por el FOSIS apoya y acompaña a organizaciones sociales de carácter productivo en sus iniciativas de reactivación económica para mitigar la pandemia. Para su diseño, el equipo del FOSIS solicitó al equipo del FRC documentación y entrevistas para retomar sus lecciones. De esta manera, el FOSIS incorporó la valoración del papel de las organizaciones de base, la financiación de sus iniciativas y el acompañamiento de organización intermedias (PNUD, 2021a)²⁵.

El FRC depositó la confianza en las iniciativas comunitarias y apoyó sus propias soluciones, evitando soluciones técnicas uniformes definidas a nivel central, sin participación de los beneficiarios, que con frecuencia entregan tanto organizaciones gubernamentales como privadas. Y esta manera de actuar fue reconocida por parte de los y las líderes de proyectos.

Entre las fundaciones participantes también se están incorporando lecciones derivadas del FRC. La directora ejecutiva de Fundación Ilumina, lo plantea de la siguiente manera: “La presidenta de mi directorio me dijo “a mí me gustaría que nosotros trabajáramos más directamente con la gente y sus propias ideas”. Entonces empezaron a surgir nuevos canales para Ilumina. Nosotros trabajamos con jardines infantiles, que no es necesariamente una organización de base, pero me dijo que sería importante contactar a esa comunidad más directamente a través de los jardines

infantiles pudiéramos. Y de hecho estamos todavía dándole vuelta a la posibilidad de un fondo más parecido a Respuesta Comunitaria, pero destinado al personal de los jardines infantiles que quisieran solucionar problemáticas de su comunidad. Mi directorio tiene interés de ofrecerle a estas mismas comunidades la posibilidad de diseñar o generar soluciones para los problemas que ellos detectan (y de trabajar) con este approach más bottom up, basado en que la gente de su comunidad sabe mejor lo que se necesita y lo que tiene que hacer para solucionarlo en vez de decidir nosotros cómo se benefician estas comunidades”²⁶.

Las organizaciones comunitarias participantes en el FRC cumplieron con sus proyectos, rindieron cuentas de los mismos y quedaron más fortalecidas al final del proceso. Pero persisten otras necesidades en los territorios y por tanto se requiere de la continuidad del trabajo de las organizaciones y de políticas públicas y nuevos programas del sector fundacional que apoyen y acompañen a organizaciones que de acuerdo al informe de evaluación de PNUD tiene ahora una “experiencia (que) las sitúa en mejor posición para salir a aprovechar las oportunidades que se ofrecen desde el sector público y privado” (PNUD, 2021a).

24) Entre las medidas y programas destacan: Ingreso Familiar de Emergencia, Bono Emergencia Covid-19, Beneficio para Trabajadores Independientes, Ley de Protección al Empleo, Subsidio el Empleo, Postnatal de Emergencia (PNUD, 2021a).

25) Paz Garcés, Fundación Colunga y María Paz Rengifo, Fundación Superación de la Pobreza. Entrevista Julio 7, 2021.

26) Francisca Reutter. Entrevista personal. Junio 11, 2021.



3. Conclusiones

El trabajo colaborativo y el enfoque democratizador de la filantropía presentes en el FRC no solo lograron entregar una respuesta efectiva ante la emergencia a cientos de personas a lo largo del país. También logró que el Fondo y sus donantes contribuyeran a una necesidad país, la de fortalecer la sociedad civil y el tejido social, especialmente en los territorios más vulnerables en sus condiciones socioeconómicas. Pero como se plantea en la conclusión del informe de evaluación del PNUD, las lecciones del FRC deberían ser fuente de inspiración para futuras políticas públicas y para futuros programas de las fundaciones donantes. “Queda como desafío para el sector público y privado seguir apoyando iniciativas comunitarias en un contexto que continúa siendo complejo para muchas familias. Y este trabajo debe considerar el rol clave de los líderes locales, potenciando sus capacidades, pero también reconociendo sus limitaciones, considerando también a los equipos de trabajo comunitario como esenciales en el apoyo de la comunidad y de su líder, y manteniendo el acompañamiento y la confianza en el centro para efectivamente lograr un empoderamiento sostenible” (PNUD, 2021a).

Poner sobre la mesa las asimetrías de poder entre donantes y beneficiario, y buscar alternativas de cocreación, participación en toma de decisiones y respeto mutuo por el papel que tiene cada actor en el proceso de desarrollo, fue central para el éxito del FRC.

El FRC es un caso que muestra el valor de la colaboración entre fundaciones y entre las fundaciones y otros actores (OSC, organizaciones de base y sector público) e igualmente ilustra la importancia que tiene la democratización y descentralización en los procesos de toma de decisiones.

El trabajo colaborativo y el enfoque democratizador de la filantropía presentes en el FRC no solo lograron entregar una respuesta efectiva ante la emergencia a cientos de personas a lo largo del país. También logró que el Fondo y sus donantes contribuyeran a una necesidad país, la de fortalecer la sociedad civil y el tejido social, especialmente en los territorios más vulnerables en sus condiciones socioeconómicas.

El FRC fue un programa con amplia colaboración por parte de fundaciones ligadas a familias empresarias en alianza con otras entidades de la sociedad civil, tanto en términos financieros, como a nivel de recursos técnicos, contactos, legitimidad e ideas para su buen funcionamiento. A pesar de las restricciones de tiempo de una respuesta de emergencia, sus impulsores iniciales (Colunga y FUSUPO) no solo articularon a un grupo de entidades donantes para financiar la iniciativa, sino también tuvieron la apertura a una colaboración genuina de “socios”, que permitió incorporar cambios y mejoras en los diferentes momentos del ciclo del programa (diseño, implementación, monitoreo y evaluación). Esta colaboración contribuyó a ampliar la escala e impacto del programa y le permitió a cada entidad filantrópica ayudar en contexto de pandemia a los más necesitados en forma más amplia de lo que podría haber hecho de manera aislada y a su vez, a aprender de la experiencia colectiva para incorporar aprendizajes en sus estrategias institucionales.

1

LA COLABORACIÓN EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL FONDO DE RESPUESTA COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA

3

CONCLUSIONES



INTRODUCCIÓN

1

LA COLABORACIÓN
EN LA FILANTROPÍA:

UNA APUESTA PARA
INCREMENTAR LA
EFECTIVIDAD DEL
FONDO DE RESPUESTA
COMUNITARIA

2

DECIDIENDO JUNTOS:

UN AVANCE EN LA
DEMOCRATIZACIÓN
DE LA FILANTROPÍA

3

CONCLUSIONES

La gobernanza en la toma de decisiones y para la ejecución, a través de la creación de los Consejos Regionales, permitió descentralizar el poder y ceder el control de importantes decisiones a quienes conocían mejor el contexto y hacer más efectivo el uso de los recursos filantrópicos. Por otro lado, apoyar iniciativas comunitarias en marcha y no imponer soluciones a quienes estaban desarrollando alternativas relevantes en sus territorios, fue otro aspecto de la democratización del FRC y del reconocimiento del valor de las organizaciones de base y de las iniciativas surgidas a nivel de los territorios. Poner sobre la mesa las asimetrías de poder entre donantes y beneficiario, y buscar alternativas de cocreación, participación en toma de decisiones y respeto mutuo por el papel que tiene cada actor en el proceso de desarrollo, fue central para el éxito del FRC.

Esta colaboración contribuyó a ampliar la escala e impacto del programa y le permitió a cada entidad filantrópica ayudar en contexto de pandemia a los más necesitados en forma más amplia de lo que podría haber hecho de manera aislada y a su vez, a aprender de la experiencia colectiva para incorporar aprendizajes en sus estrategias institucionales. La gobernanza en la toma de decisiones y para la ejecución, a través de la creación de los Consejos Regionales, permitió descentralizar el poder y ceder el control de importantes decisiones a quienes conocían mejor el contexto y hacer más efectivo el uso de los recursos filantrópicos.

El FRC es un caso que muestra el valor de la colaboración entre fundaciones y entre las fundaciones y otros actores (OSC, organizaciones de base y sector público) e igualmente ilustra la importancia que tiene la democratización y descentralización en los procesos de toma de decisiones.

Colaboración, democratización y descentralización son importantes tendencias que están permeando el mundo filantrópico a nivel global. El FRC muestra que fue posible incorporarlas en un contexto de emergencia en base a dos grandes pilares. En primer lugar, una colaboración entre fundaciones filantrópicas y organizaciones de la sociedad civil que no solo fue una suma de recursos, sino transformacional, abierta y adaptativa a incorporar cambios con el foco puesto en apoyar en forma efectiva a las comunidades a enfrentar las consecuencias de la emergencia. Y, en segundo lugar, un diseño de programa basado en la confianza en la capacidad de las organizaciones vecinales de ser actores activos de los cambios en su bienestar y recuperación. Una confianza que como bien dijo la líder de Alto Hospicio ante el Consejo de Donantes se tradujo en “dignidad”, en profundo respeto y valoración hacia personas que son agentes de su propio desarrollo y no beneficiarios pasivos de la filantropía. Sería valioso que las lecciones aprendidas por las fundaciones que han sido parte de este caso se incorporen en las dinámicas institucionales en tiempos de normalidad.



Referencias

- Bosch, I., & Alberg-Seberich, M. (2021). Trust-based philanthropy. *Alliance*, 28.
- CEFIS y AEF. (2020). Encuentro “*Filantropía a la vanguardia*”. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/o/?tab=rm&ogbl#search/carlamagri.r%4ogmail.com/FMfcgxwLtkQskWpmFpcGwTqWXMqMgKj?projector=1>
- Fondo de Respuesta Comunitaria. (2020). *Fortalecimiento organizaciones comunitarias. Anexo Programa Respuesta Local*. Santiago.
- Fondo de Respuesta Comunitaria. (2020a). *Bases Convocatoria*. Santiago.
- Fondo de Respuesta Comunitaria. (2020b). *Comunas priorizadas*. Santiago.
- Fondo de Respuesta Comunitaria. (2021c). *Informe final*. Santiago.
- Fundación Colunga. (2020). *Cinco argumentos de por qué conviene invertir en las personas a través de organizaciones comunitarias*. Santiago: Fundación Colunga.
- Fundación Colunga y Fundación para la Superación de la Pobreza. (2020). *Consejo regional. El valor de la colaboración en el territorio. Programa Respuesta Local a Emergencia*. Santiago.
- Fundación Colunga. Video: Fondo de Respuesta Comunitaria. Una respuesta inédita para enfrentar las consecuencias de la pandemia. (2021). *Fondo de Respuesta Comunitaria*. Obtenido de <https://www.respuestacomunitaria.cl/index.html>
- Grantcraft. (2019). Decidiendo juntos. *Transferencia de poder y recursos mediante el proceso participativo de otorgamiento de donativos*. Grantcraft by Candid.
- Hodgson, J. (2021). The birth of #ShiftThePower. *Alliance*, 24-25.
- Hodgson, J., & Pond, A. (2018). *How Community Philanthropy Shifts the power: what donors can do to help make that happen*. Grantcraft - Leadership Series.
- Hopkins, E. M. (2005). *Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individuals Funders Cannot*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- Hughes, R. (2005). *Philanthropies Working Together. Myths and Realities*. New York: The Foundation Center.
- Johnson, P. (2018). *Global philanthropy report. Perspectives on the global foundation sector*. Cambridge: The Hauser Center for Civil Society, Harvard Kennedy School.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
- PNUD; Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Impactos socioeconómicos de la pandemia en los hogares de Chile. Resultados de la Encuesta Social Covid-19. Primera fase: julio 2020*. Santiago.
- PNUD. (2021). *Segundo Informe de asesoría para la Fundación Colunga en el marco del Programa de Respuesta Local a la Emergencia: Fondo concursable para la crisis económica, social y sanitaria*. Santiago: PNUD.
- PNUD. (2021a). *Informe Final Evaluación del Programa Fondo Respuesta Comunitaria*. Santiago.
- PNUD. (2021b). *Resumen Ejecutivo. Informe Final Evaluación del Programa Respuesta Comunitaria*. Santiago.
- Prescott, D., Ekelund, J., Stibbe, D., Porteous, M., Elsig, K., & Initiative, T. P. (2021). *Partnering for Philanthropic Impact*. The Partnering Initiative.
- Rede de Filantropia para a Justiça Social. (2021). *Expandindo e fortalecendo a filantropia comunitária no Brasil*. Rio de Janeiro: Ape´Ku Editora.
- Roohi, E., & Srinath, I. (2021). Bending the arc of philanthropy towards justice. *Alliance*, 7-11.
- Stibbe, D., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). *Maximising the Impact of Partnership for the SDGs*. Oxford: The Partnering Initiative and UN DESA.
- Villar, R. (2004). *Niveles de intervención en el desarrollo de base*. Bogotá: RedEAmérica.
- Villar, R. (2020). Filantropía Institucional en América Latina. ¡Así vamos! 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. 12-145)*. Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

Alianzas y participación

Aprendizajes del Fondo de Respuesta Comunitaria para una filantropía efectiva

