

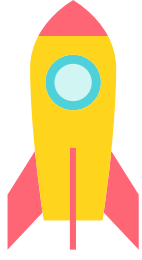
# Cómo Acelerar la Concesión Equitativa de Subvenciones:

cómo aprovechar el momento  
para estandarizar el financiamiento  
multianual y flexible



# Contenido

- 3 Introducción
- 5 ¿Qué significa acelerar el cambio?
- 6 ¿Qué se interpone en el camino de las donantes?
  
- 7 Acelerador N.º 1:  
Dejando claros los valores
- 11 Acelerador N.º 2:  
Retroalimentación/iniciativa de las donatarias
- 15 Acelerador N.º 3:  
Perspectiva de equidad de las donantes
- 22 Acelerador N.º 4:  
Crisis global o en el terreno
- 26 Acelerador N.º 5:  
Influencia colectiva de pares o del sector
  
- 31 Barrera N.º 1:  
Políticas presupuestarias
- 36 Barrera N.º 2:  
Tendencia de las juntas directivas al control
- 41 Barrera N.º 3:  
Desequilibrio de poder
- 47 Barrera N.º 4:  
Creencias sobre la rendición de cuentas
- 53 Barrera N.º 5:  
Funciones y sistemas burocráticos
  
- 57 Sobre la Página de Investigación
- 63 Lista de recursos seleccionados



Durante la pandemia, más del 60% de las fundaciones flexibilizaron las limitaciones y aligeraron los requisitos para la presentación de informes para la concesión de subvenciones.

Estamos en un momento ideal para normalizar estas buenas prácticas en todo el sector, dado que las subvenciones flexibles y multianuales basadas en la confianza no solo son la forma correcta de establecer alianzas con organizaciones donatarias, sino también la forma más inteligente de hacerlo para que las donantes tengan un mayor impacto y, a su vez, fortalezcan a las organizaciones donatarias a largo plazo, como lo muestran diversas evaluaciones de gran impacto.

En octubre–noviembre de 2021 MilwayPLUS entrevistó, encuestó y llevó a cabo grupos de enfoque con 30 donantes y organizaciones sin fines de lucro globales que habían aumentado su porcentaje de financiamiento multianual y flexible de manera significativa en la última década. Descubrimos **cinco barreras comunes** para lograr el cambio y formas prácticas que las juntas directivas, CEOs y oficiales de programa han superado y que las organizaciones sin fines de lucro consideraron que ayudaban a compartir el poder. También descubrimos **cinco aceleradores eficaces del cambio** que tanto donantes como organizaciones donatarias **consideraron más importantes que las barreras** y que podrían acelerar la transición. Entre los aceleradores se encuentra la adopción de una **perspectiva de equidad en la concesión de subvenciones**.



Para ayudar a donantes y organizaciones sin fines de lucro a aprovechar esta inercia a favor del cambio, ofrecemos este conjunto de tácticas, recursos, ejemplos y puntos de partida. Nuestro objetivo es equipar a consejeros, CEOs, oficiales de programa y a las propias donatarias para superar los **sesgos de las juntas directivas** y otras barreras; aceleren el cambio hacia un financiamiento multianual y flexible; y adopten prácticas que generen un mayor impacto y permitan alianzas más sólidas con sus donatarias. Consideremos lo siguiente:

- 1. El problema ya se ha estudiado y confirmado.** Más de tres décadas de evidencia documentada han puesto de manifiesto un patrón de financiamiento filantrópico y gubernamental que consiste en dejar sin recursos a las principales operaciones de las organizaciones donatarias, las cuales sostienen los propios programas que las donantes apoyan. Esto ocurre porque las subvenciones tienen porcentajes de gastos operativos arbitrariamente bajos u otras restricciones, así como ciclos cortos que no permiten a una organización sin fines de lucro añadir al personal necesario. La incidencia por el cambio abunda en las organizaciones de apoyo filantrópico a través de iniciativas como Pay-What-It-Takes, Trust-Based Philanthropy Project de The Bridgespan Group, Full Cost Project de Philanthropy California, COVID Pledge de Council on Foundations y el enfoque de GEO sobre el financiamiento flexible y confiable. Mientras tanto, una serie de donantes están definiendo nuevos abordajes, como, Building Institutions and Networks (BUILD) de Ford Foundation y Build Investments de New Profit. Todos ellos tienen como objetivo promover una concesión de subvenciones más equitativa.
- 2. La promoción del cambio está en auge.** Las organizaciones sin fines de lucro y donantes se han pronunciado cada vez más para influir en el debate y la práctica, ya que las crisis mundiales que amenazan el clima, la salud, la democracia y nuestro propio tejido social demandan subvenciones que sostengan a los movimientos sociales y den flexibilidad a las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro a medida que las prioridades cambian. En 2020, durante la pandemia de la COVID-19, más de 800 donantes se comprometieron a no limitar sus subvenciones y a reducir los requisitos de presentación de informes y de otro tipo. Un giro que, según una reciente investigación del Center for Effective Philanthropy (CEP), la mayoría de las donantes pretende mantener. Esperamos que este kit de herramientas les ayude a mantenerlo. Un número menor de donantes aumentó o inició operaciones multianuales y esperamos que con este kit de herramientas, el número de organizaciones que lo adopten sea cada vez mayor.
- 3. Es necesario aprovechar el momento.** Los legados de las donantes están repletos y el llamado a una concesión de subvenciones más equitativa es fuerte y claro. En palabras del Dr. Robert Ross, presidente de The California Endowment, “los mercados han sido benévolos con la filantropía [...] éste debería ser el momento de transformar eso en un financiamiento multianual [...] tres años o más debe ser el objetivo. Cinco años, sería ideal”. Por su parte, en palabras de la líder del sector sin fines de lucro, Melissa Fourie, del Centro de Derechos Medioambientales de Sudáfrica: “El trabajo institucional en torno a la diversidad y la transformación [...] no es un trabajo que se haga en un año. Es un trabajo que involucra esfuerzos multianuales.”

# ¿Qué significa acelerar el cambio?

Cinco fuerzas para un financiamiento multianual y flexible que fortalezca a las organizaciones y permita compartir el poder

- 1. Aclaración de valores:** Este acelerador involucra al personal de la entidad financiadora en un ejercicio para aclarar su teoría del cambio y los valores que derivan de ella, así como para arraigar toda la práctica de concesión de subvenciones en esos valores. Estos valores suelen incluir palabras como confianza, humildad, inclusividad y capacidad de respuesta y auguran prácticas que crean una profunda asociación con las organizaciones donatarias, que son las que hacen el trabajo. Estas afirman que la mejor manera de promover estas alianzas es financiarlas durante períodos que se ajusten al ritmo del cambio y con la flexibilidad necesaria para fortalecer sus organizaciones ante los desafíos.
- 2. Retroalimentación/iniciativa de organizaciones donatarias:** Las financiadoras que solicitan información periódica a donatarias dicen que las respuestas que reciben refuerzan la promoción del cambio en la junta directiva y el personal. Asimismo, las donatarias que inician reuniones para informar a las financiadoras de sus estrategias multianuales se han ganado la confianza de estos últimos y han ampliado su perspectiva sobre los plazos.
- 3. Perspectiva de equidad de las donantes:** Cuando las donantes se comprometen a redistribuir el poder y los recursos y a hacer frente al subfinanciamiento histórico de personas líderes marginadas (por raza, etnia, casta o género) a lo largo del tiempo, se encuentran con la necesidad de ofrecerle un financiamiento multianual y flexible para suplir las brechas de talento, fortalecer organizaciones subfinanciadas y proporcionar una vía financiera para planear estrategias a largo plazo que reparen las injusticias.
- 4. Uso de crisis para amalgamar:** Crisis como la del COVID-19, el conflicto racial y las amenazas políticas a los derechos de las mujeres y los inmigrantes crean una plataforma incendiaria para el cambio que mueve a las donantes a conceder subvenciones no limitadas, aumentar los flujos de financiamiento y a mantener la flexibilidad de esta última con el fin de crear capacidad de resistencia ante desafíos futuros en el avance de la justicia.
- 5. Influencia colectiva de los pares o del sector:** Los compromisos públicos de las donantes con las buenas prácticas, como [the Pledge](#), las colaboraciones de financiadores, los fondos comunitarios participativos y las redes de defensa sin fines de lucro como [Black Lives Matter](#) ejercen una influencia colectiva en los enfoques filantrópicos. Mientras tanto, las donantes-innovadores individuales, como [MacKenzie Scott](#), influyen en las normas para grupos de financiadoras.

# ¿Qué se interpone en el camino de las donantes?

## Cinco barreras importantes al financiamiento multianual y flexible que las donantes deben superar

- 1. Política presupuestaria:** El personal de las entidades financiadoras y financiadas señalan algunas barreras de política presupuestaria tales como las tasas fijas de gastos generales, el presupuesto anual que impide los compromisos multianuales y las pausas para actualizar la estrategia presupuestaria, que alteran los ritmos de los financiadores.
- 2. Predisposición de las juntas directivas al control:** Los CEOs y el personal de las entidades financiadoras hablan de la tendencia de sus juntas directivas a controlar, lo que incluye evitar el riesgo (en lugar de adoptar el capital de riesgo); mantener un paradigma de éxito/fracaso de las subvenciones en lugar de un paradigma de aprendizaje; y centrarse en los resultados individuales de las beneficiarias en lugar de los resultados de cartera que se ajustan a la misión de las entidades financiadoras.
- 3. Desequilibrio de poder:** Las donatarias sienten drásticamente los desequilibrios de poder, por ejemplo, cuando las donantes confían más en su personal que en las donatarias para entender un área de impacto social; cuando crean un espacio para las preguntas de las donantes pero no para las opiniones de las donatarias; o cuando evalúan a las donatarias sin pedirles que evalúen al personal del programa. Lo más lamentable es que las donantes pueden detener los programas para su revisión cuando llega un nuevo liderazgo sin considerar el impacto en los ciclos de financiamiento de las donatarias. El financiamiento flexible transmite confianza y el financiamiento multianual —según las donatarias— les da años entre solicitudes para interactuar como aliadas y plantear cuestiones de distribución de poder.
- 4. Creencias sobre rendición de cuentas:** Los abordajes de rendición de cuentas que bloquean el financiamiento basado en la confianza incluyen requisitos de presentación de informes que dictan mediciones de impacto en lugar de obtener sugerencias de las donatarias; y que estructuran las subvenciones en torno a objetivos programáticos estrictos para facilitar su medición. Este tipo de subvenciones puede producir un resultado específico a corto plazo, insostenible sin un financiamiento flexible a largo plazo que apoye y refuerce las operaciones básicas de las donatarias.
- 5. Funciones y sistemas burocráticos:** Esto incluye funciones del personal que aumentan el trabajo de las donatarias en lugar de absorberlo o, lo que es peor, crean tareas de comprobación y capas de revisión que aumentan el trabajo de todas las partes involucradas y transmiten desconfianza. Esto incluye sistemas de manejo de subvenciones que capturan datos, mas no relaciones (conversaciones, preguntas y retroalimentación).

# Acceptor N.º 1: Dejando claros los valores

## La motivación:

Lo escuchamos una y otra vez: Las donantes que calibraron sus valores obtuvieron nuevas perspectivas sobre sus prácticas de subvención. Las donantes que valoraron...

- La proliferación de una intervención comprobada o la ampliación de un modelo basado en la investigación;
- el fortalecimiento de organizaciones como un sector que enfrenta cierta amenaza, como una enfermedad o el cambio climático;
- la formación de personas líderes en comunidades desatendidas como defensores ante las necesidades locales

...encontraron un camino natural cambiando las prácticas de subvención para financiar los años necesarios para desplegar un modelo, influir en una norma y desarrollar defensores. También vieron las ventajas de dar flexibilidad a las donatarias para utilizar los fondos donde más lo requieran.

## Acciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

### 1. **Abrir una discusión sobre los valores en la junta directiva y con el personal.**

Establecer un grupo de trabajo o invitar a un tercero, como Trust-Based Philanthropy, que les ayude a explorar los valores filantrópicos y a articular los propios.

¿Quién lo ha hecho?

[Overdeck Family Foundation](#)  
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)  
[Rockefeller Brothers Fund](#)

---

### 2. **Discutir cómo expresar los valores acordados a través de la práctica de la concesión de subvenciones y hacer cambios para lograrlo.**

¿Quién lo ha hecho?

[The California Endowment](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

---

### 3. **Pedir información a las donatarias sobre cómo se perciben sus valores.** Como parte de un diálogo continuo entre la organización financiadora y la beneficiaria, crear medios para que las donatarias proporcionen información sobre su experiencia con los valores de su organización y sugieran algún cambio en los procesos de concesión de subvenciones que pudiera canalizarlos mejor.

¿Quién lo ha hecho?

[IMC Foundation](#)  
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Qué dicen las donantes:

“Necesitábamos trabajar en los valores y afirmamos que la equidad, la inclusión de las bases y la capacidad de respuesta eran parte de nuestros valores. Así que tomamos elementos del Compromiso (durante el COVID) en consideración para la manera en la que financiaríamos las subvenciones. Eliminamos las limitaciones a las subvenciones y optimizamos la presentación de informes.”

**Lauren Scott, Directora Ejecutiva,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

“Respetar y reconocer las contribuciones de otros es uno de nuestros valores. Ponemos a nuestras aliadas en el centro y trabajamos al servicio de ellas; y eso nos conduce al apoyo operativo general y multianual.”

**Adriana Craciun, Asesora Principal de Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Capacidades,**  
Oak Foundation (Suiza)

“Lo que es sumamente importante para mí es pasar de ver nuestra base de donatarias como un conjunto de 500 donatarias a verlas como un ecosistema para el cambio.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“En verdad creemos que nuestras donatarias son nuestras aliadas en el sentido de que sin ellas no podemos lograr nuestra misión. Creemos que son expertas en lo que hacen y que, si identifican maneras en las que podemos ayudarles, saben lo que están haciendo.”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Nos preocupa la justicia social. Si una organización tiene un enfoque que pretende lograr un cambio sistémico en una situación de injusticia, la financiamos por varios años.”

**Audrey Elster, Directora Ejecutiva,**  
Raith Foundation (Sudáfrica)

“Nuestro ethos ha sido que tenemos que desarrollar buenas organizaciones, no solo financiar buenos programas; y eso nos ha mantenido enfocados en el financiamiento de costos no relacionados con los programas.”

**Vidya Shah, Presidenta Ejecutiva,**  
EdelGive Foundation (India)

“Enmarcamos la mayoría de nuestras relaciones en el supuesto de que probablemente serán de largo plazo o al menos tienen el potencial de serlo. Esto sienta las bases para el tipo de confianza que necesitamos.”

**John Taylor, Presidente,**  
Wellspring Philanthropic Fund

“El cambio lleva su tiempo; habrá dos pasos hacia adelante, tres atrás y uno a un lado. Entender eso le llevará a ciertas suposiciones sobre cómo financiar, con qué tipo de financiamiento y por cuánto tiempo. Cuando nuestra junta directiva tuvo que aclarar nuestra teoría del cambio, esto cimentó realmente los enfoques básicos que sustentan nuestro trabajo, incluyendo el financiamiento a largo plazo, el apoyo flexible y otros tipos de apoyo envolvente.”

**Nicky McIntyre, CEO,**  
Foundation for a Just Society

“Algunas financiadoras dudan en proporcionar financiamiento multianual para algo nuevo, pero nosotros de hecho hacemos lo contrario porque necesitamos nuevas ideas y necesitamos nuevos abordajes y estrategias. Tenemos que financiar a las personas que lo hacen en el terreno, en sus casas, que saben lo que hacen. Ahí no hay suficiente financiamiento.”

**Sarah Walczyk, CEO,**  
Satterberg Foundation

“Pasamos mucho tiempo en nuestras conversaciones de la junta directiva y con el personal tratando de reformular lo que entendemos por riesgo en términos de oportunidades y áreas de apalancamiento para lograr un gran impacto. ¿Cuál es el riesgo de no invertir en las misiones de las organizaciones? En este momento tenemos más clara nuestra teoría del cambio, sobre cómo el enfoque ecosistémico encaja en nuestros objetivos a más largo plazo de mejorar el estado de salud, la prosperidad y el bienestar.”

**Hanh Cae Yu, Oficial de Aprendizaje,**  
The California Endowment

“Se trata de entender realmente cuál es el papel correcto de la junta directiva. La clave es llevar a la junta directiva al nivel estratégico para que pueda realmente enfocarse en la misión: ¿estamos respondiendo colectivamente y en conjunto a la misión? No mirar cada subvención individual o a cada beneficiaria y decir: ‘Bueno, esta debería ser una subvención de dos años y esta otra de un año’. Ahí es donde nos perdemos.”

**Stephen Heintz, Presidente,**  
Rockefeller Brothers Fund





“Las fundaciones están en una posición única para ser capital de riesgo social.”

**Nancy Rauch Douzinas, Presidenta,  
Rauch Foundation**

“Estamos dando más apoyo operativo en general y también tenemos toda una cartera de apoyo para la creación de capacidades. Financiamos puestos de comunicación y puestos de recaudación, por ejemplo. Esta es una forma en la cual las fundaciones pueden ser de apoyo si no están aun preparadas para pasar a un financiamiento ilimitado.”

**Tracy Sawicki, CEO,  
Peter and Elizabeth Tower Foundation**

“Tenemos una junta directiva muy involucrada en nuestra actividad principal, así que tenemos que encontrar la manera de respetarla y entender que hablan un idioma distinto en el mundo de los negocios y se centran en aspectos diferentes. Buscamos vínculos entre el trabajo de la fundación y nuestra actividad empresarial; y una forma de hacerlo es tomar los valores que son importantes en nuestra actividad principal y aplicarlos a la fundación. En nuestra actividad empresarial, damos a la gente mucha responsabilidad y confianza, por lo que hemos reforzado ese principio también en nuestra labor filantrópica. [...] Uno de los motivos por los que apoyamos a Room to Read en Tanzania es que se encontraban en una fase más temprana de su labor allá. Los elegimos porque nos pareció que allí había una recompensa de mayor riesgo que apelaba a nuestros valores.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva, IMC  
Chicago Charitable Foundation**

“Si conoces a tu junta directiva, debes crearles vínculos. Debes preguntarte: ‘¿cómo les hago entender?’ Todos son muy funcionales en sus propias áreas y queda claro que también quieren hacer las subvenciones de manera correcta. Entonces, ¿cómo les ayudo a entender que tendrán más impacto si se encargan del financiamiento básico y confían en que las donatarias son las expertas?”

**Audrey Elster, Directora Ejecutiva,  
Raith Foundation (Sudáfrica)**

## Lo que señalan las donatarias:

“Las donantes deben ver al personal de las organizaciones sin fines de lucro como seres humanos y no solo como objetivos o resultados de trabajo. Se trata de personas muy trabajadoras que necesitan planificar su vida y saber que van a tener un empleo el año que viene, que van a poder mantener a sus familias y todas las demás cosas que probablemente a todas las donantes les importan mucho desde el punto de vista de la justicia social, pero a menudo hay una desconexión en que las donantes se centran más en el trabajo que en las personas de la organización que lo implementa.”

**Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab**

“La gente ve a nuestras aliadas y está dispuesta a financiarlas, pero no quiere invertir realmente en el trabajo que cuesta encontrarlas y apoyarlas para que lleguen a esa etapa. Están menos interesados en financiar el trabajo para lograr un cambio sistémico; y eso es justo lo que necesitamos.”

**Joanna Helou, Jefa de Personal,  
Echoing Green**

“Todas las donaciones de siete dígitos que hemos recibido han sido de personas que tienen una comprensión [clara] de la tecnología y lo que ella permite para la expansión.”

**Sixto Cancel, CEO,  
Think of Us**

“Si opero una campaña sobre el medio ambiente, por ejemplo, no lo lograré en un año. Los resultados ambientales pueden tomar cinco o más años. Lo que yo pido es el suficiente tiempo para poder documentar buenos resultados.”

**Julius Mukunda, Director Ejecutivo,  
CSBAG (Uganda)**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Discutir los valores y objetivos que guían la concesión de subvenciones de su fundación. ¿Cómo se pueden estructurar las subvenciones para representar mejor esos valores y apoyar esos objetivos? [Lean The Axis of Ideology](#) (El Eje de la Ideología) y discutan los enfoques utilizados y su eficacia.

---

## CEOs:

Si la fundación ya tiene un conjunto de valores esenciales, sugiera que la junta directiva los someta a discusión en su próxima reunión. Si aún no cuentan con un conjunto de valores esenciales, inicien un proceso para desarrollarlos.

---

## Oficiales de programa:

Al preparar la documentación de la subvención para su revisión por el/la CEO y la junta directiva, utilicen los valores esenciales para argumentar a favor de un mayor financiamiento ilimitado y a un mayor plazo.

---

## Donatarias:

Pregunten los valores del donante desde las primeras conversaciones.

## Recursos adicionales:

- [“Time to Reboot Grantmaking”](#) (Es hora de replantear la concesión de subvenciones), artículo del SSIR escrito por Ford y Bridgespan sobre cómo Ford Foundation cambió su financiamiento para poder apoyar mejor las necesidades de las donatarias.
- [“Resetting the Grantor-Grantee Relationship”](#) (Cómo restablecer la relación entre donante y donatarias), artículo del SSIR sobre cómo los cambios de comportamiento y mentalidad pueden fortalecer las relaciones entre donantes y donatarias.
- [“Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy”](#) (El eje de la ideología: fundaciones conservadoras y políticas públicas), artículo del Comité Nacional para la Filantropía Responsable sobre las prácticas efectivas utilizadas por fundaciones conservadoras.

## Datos destacados:

- Las donantes calificaron los valores de la junta directiva como el factor que más influye en el cambio hacia un financiamiento más flexible e ilimitado (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).

# Acelerador N.º 2: Retroalimentación/iniciativa de las donatarias

## La motivación:

Las donantes consideraron que la retroalimentación y la iniciativa de las donatarias son el segundo factor con mayor capacidad para motivar cambios en la práctica de la concesión de subvenciones, algo de lo que, según nuestra encuesta, las personas líderes de las organizaciones sin fines de lucro no estaban seguras (consideraban que los comentarios de colegas donantes tenían más peso). Sin embargo, las y los CEOs de las fundaciones nos dijeron que la franqueza de las donatarias con respecto a lo que realmente se necesita para lograr un impacto —flexibilidad para aplicar el financiamiento al apoyo esencial y a los programas y plazos que tienen en cuenta los años que se requieren para cambiar las leyes, las normas sociales y la desigualdad en la educación o la salud— dió al personal un argumento que presentar ante su junta directiva. Los testimonios de las donatarias en las reuniones de la junta directiva pueden ser estimulantes, al igual que sus estrategias multianuales, que establecen las etapas de inversión y el impacto.

## Acciones de donatarias que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Integrar las opiniones de las donatarias en todas las reuniones y retiros de la junta directiva**, ya sea a través de un [informe sobre la percepción de las donatarias](#) u otros resultados de encuestas, oradores invitados por las donatarias o presentaciones de los oficiales de programas. Invitar a una persona líder de sus donatarias al próximo retiro de la junta directiva y del personal para discutir las prácticas de subvenciones que permiten generar un impacto. Crear un espacio tanto para alertar sobre cómo las limitaciones de las subvenciones coartan el impacto como para discutir enfoques alternativos que permitan la rendición de cuentas entre donante y donataria.

¿Quién lo hace? [Satterberg Foundation](#)  
[Oak Foundation](#)

---

2. **Ofrecer subvenciones de planeación para ayudar a las donatarias a crear planes multianuales.** Preguntar a las donatarias por sus planes multianuales y, en caso de que aún no los tengan, apoyar su creación.

¿Quién lo hace? [Ford Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

---

3. **Pasar de la retroalimentación a la aportación** incluyendo la voz de las donatarias en el desarrollo de la estrategia, estableciendo comités consultivos, nominando a personas líderes de organizaciones sin fines de lucro a los puestos de la junta directiva y explorando la concesión participativa de subvenciones.

¿Quién lo hizo? [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

# Qué dicen las donantes:

“Todos tuvimos un momento revelador en un evento presencial con el personal y los consejeros en 2016. Vu Le tomó la palabra y utilizó la [analogía de hornear un pastel](#): si quieres un pastel bien horneado, no puedes solo pagar los ingredientes; también hay que pagar la electricidad, el personal de la panadería y todos los demás gastos más allá de los ingredientes. Pero no siempre ocurre así en el financiamiento filantrópico. Fue un momento esclarecedor. Antes teníamos una regla rígida y práctica del 15% para gastos administrativos. Pero vimos que era un número arbitrario. Pueden vivir en un país con altos costos de electricidad [...]”  
**Medina Haeri, Responsable del Programa de Cuestiones que Afectan a la Mujer, Oak Foundation (Suiza)**

“Cuando preguntamos a las organizaciones sin fines de lucro qué pueden conseguir con un financiamiento de ocho o diez años, no se trata de decir: ‘Bueno, podemos donar más sandwiches’, sino: ‘Podemos incidir en las políticas alimentarias!’ Ese tipo de retroalimentación nos dice que es un sector en el que podemos asumir riesgos. Identificar el riesgo es algo que nos parece bien a la junta y a mí.”  
**Sarah Walczyk, Directora Ejecutiva, Satterberg Foundation**

“Incluso cuando financiamos programas específicos con un formato de informe preciso, algunos de nuestras donatarias también compartían todo el panorama [de su trabajo]. Nos enseñaron que si no vemos el panorama completo, la visión de nuestra propia contribución queda limitada. Así que no importa lo que te pidan las donantes, dales lo que te pidan pero, además, dale lo que consideres el mejor panorama de lo que estás haciendo.”  
**Audrey Elster, Directora Ejecutiva, Raith Foundation (Sudáfrica)**

“Cuando hables de tu estrategia, habla de lo que se requiere para implementarla. Habla de los costos que conlleva la implementación de esa estrategia. Mi consejo a las organizaciones es que incorporen esos costos a los proyectos y presenten su justificación. Deben hacerlo porque algunos de nosotros [oficiales de programa] no siempre pensamos en esas cosas. También es posible que algún oficial de programa carezca de experiencia en el sector de la sociedad civil, no haya trabajado nunca en una organización sin fines de lucro y no sepa lo que se requiere. No quiero presionar a las aliadas donatarias, porque las donantes deberían ser más comprensivas, pero a veces solo es necesario pedir algo.”  
**Adriana Craciun, Asesora Principal de Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Capacidades, Oak Foundation (Suiza)**

“Cuando las donatarias son capaces de ofrecer una visión de lo que van a hacer, aunque no esté totalmente comprobado que se trate de [una victoria], eso atrae mejores respuestas.”  
**Naghma Mulla, CEO, EdelGive Foundation (India)**



# Qué señalan las donatarias:

“Algunas de nuestras principales donantes asistieron a las reuniones de nuestra junta directiva, lo cual fue muy útil, ya que era posible tener un diálogo significativo y explicar las oportunidades a la junta directiva.”  
**Mary Marx, CEO,**  
Pace Center for Girls

“La verdadera solicitud de retroalimentación de las donatarias, a mi parecer, no es una herramienta de retroalimentación agregada, sino simplemente tener un diálogo franco, uno a uno; y poder proporcionar una retroalimentación directa sobre un oficial de programa individual con el que trabaja, con el objeto de ayudarles a hacer mejor las cosas y dejar claro que la forma en que [los oficiales de programa] trabajan con las donatarias es parte de su evaluación.”  
**Matt Forti, CEO,**  
One Acre Fund

“Puede utilizar su plan estratégico para educar a las donantes sobre la necesidad de financiamiento multianual y apoyo operativo general.”  
**Monisha Kapila, co-CEO,**  
Prolnspire

“Cuando comenzó la pandemia, todas las demás organizaciones de Chicago cerraron, porque no sabían lo que era realmente organizar a la gente en el terreno o cómo adaptar su financiamiento o su lenguaje, porque habían sido muy grandes por mucho tiempo. BSA fue capaz de maniobrar y organizarse; y pudimos demostrar y decirles a las donantes: ‘Oigan, nosotros hemos estado haciendo el trabajo.’ Hemos podido apoyar a las personas a un nivel diferente y en su propio idioma.”  
**LaSaia Wade, Directora Ejecutiva,**  
Brave Space Alliance

“[Anteriormente], algunas donantes nos conocían por nuestra app tecnológica, otras por nuestra incidencia y otras por nuestro apoyo en la búsqueda de recursos para jóvenes de hogar temporal o padres de familia. No se daban cuenta de cómo se relacionaban nuestros programas y algunos pensaban que teníamos desorganización. Ahora, cada tres meses, reunimos a todas nuestras donantes y profundizamos en un programa para mostrar cómo se relaciona con todo lo demás que hacemos. La comunicación con nuestras donantes es clave, para que vean que lo que apoyaron hace tres años ahora lo financia el Gobierno.”  
**Sixto Cancel, CEO,**  
Think of Us



# Para comenzar:

## Para comenzar:

Revisar las encuestas del [Grantee Perception Report](#) (Informe sobre la percepción de donatarias) de CEP y considerar la posibilidad de realizar uno.

---

## CEOs:

Identificar oportunidades para que la fundación solicite la retroalimentación de las donatarias de forma más sistemática y garantizar que se actúe en consecuencia.

---

## Oficiales de programa:

Solicitar periódicamente a sus donatarias información sobre cómo puede apoyarlas mejor y hacer que el proceso de concesión de subvenciones sea más eficiente y qué tipo de marco temporal y flexibilidad en la concesión de subvenciones ayudaría más en su trabajo. Ofrecer oportunidades tanto para la retroalimentación directa uno a uno como para la anónima.

---

## Donatarias:

Compartir con las donantes su teoría del cambio y su visión multianual y conectar su estrategia con ambas, mostrando el arco de cambio y el financiamiento necesario para impulsar los resultados frente a los productos. Si le invitan a llenar un GPR, participe. Las donantes que buscan retroalimentación lo toman en serio.

## Recursos adicionales:

- [“Advancing Equity Through Feedback”](#) (Avanzar en la equidad a través de la retroalimentación), artículo del Comité de Embajadores del Fund for Shared Insight y Leap of Reason sobre el uso de la retroalimentación para promover la equidad.
- [“The Power of Feedback”](#) (El poder de la retroalimentación), colección de artículos, vídeos y diapositivas del SSIR sobre el poder de la retroalimentación en el sector social.
- [“How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change”](#) (Cómo escuchar a las poblaciones representadas puede conducir al cambio de sistemas), artículo del SSIR sobre cómo escuchar a los participantes para promover el cambio de sistemas.
- [“Resetting the Grantor-Grantee Relationship”](#) (Restablecer la relación entre donantes y donatarias), artículo del SSIR sobre cómo los cambios de comportamiento y mentalidad pueden fortalecer las relaciones entre donantes y donatarias.

## Datos destacados:

- Las donantes calificaron las opiniones de las donatarias como el segundo factor más importante para el cambio hacia un financiamiento flexible y multianual. (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).

# Acelerador N.º 3: Perspectiva de equidad de las donantes

## La motivación:

El replanteamiento racial tras el asesinato de George Floyd llevó a una fundación tras otra en los EE.UU. a responder a los prejuicios raciales documentados en la concesión de subvenciones al presentar fondos de justicia racial y reducir las restricciones de las subvenciones a organizaciones sin fines de lucro dirigidas por personas negras, indígenas y no blancas (BIPOC, por su acrónimo en inglés). El financiamiento con enfoque de equidad para otras personas líderes de grupos históricamente marginados siguió a nivel mundial, con filántropos como MacKenzie Scott y Jack Dorsey, pioneros en la concesión de subvenciones multianuales sin condiciones. Scott otorgó 586 millones de dólares a organizaciones que promueven la equidad racial, el 91% de ellas dirigidas por personas no blancas. A su vez, las personas líderes negras, indígenas y no blancas describieron el impacto significativo de un financiamiento considerable e ilimitado. El beneficiario de la beca Scott, Kris Hayashi, Director Ejecutivo del Transgender Law Center de San Francisco, que trabaja en el nexo entre la justicia racial y los derechos de las personas trans, dijo: “Nos permitió hacer muchas cosas y nos dio sostenibilidad. Planeamos los próximos tres o cuatro años.” Muchas donantes que se comprometen con la equidad llegan a ver el financiamiento ilimitado como una parte esencial de ese compromiso porque da a los líderes no blancos los recursos, la flexibilidad y la autonomía que antes no recibían de las fundaciones.



## Acciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Recabar datos sobre a quién se financia** para comprender la diversidad de las personas líderes financiadas y cómo se alinean con el impacto que se pretende lograr; así como establecer objetivos para que las donatarias de las subvenciones se alineen con la teoría del cambio.

¿Quién lo está haciendo? [Satterberg Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)

---

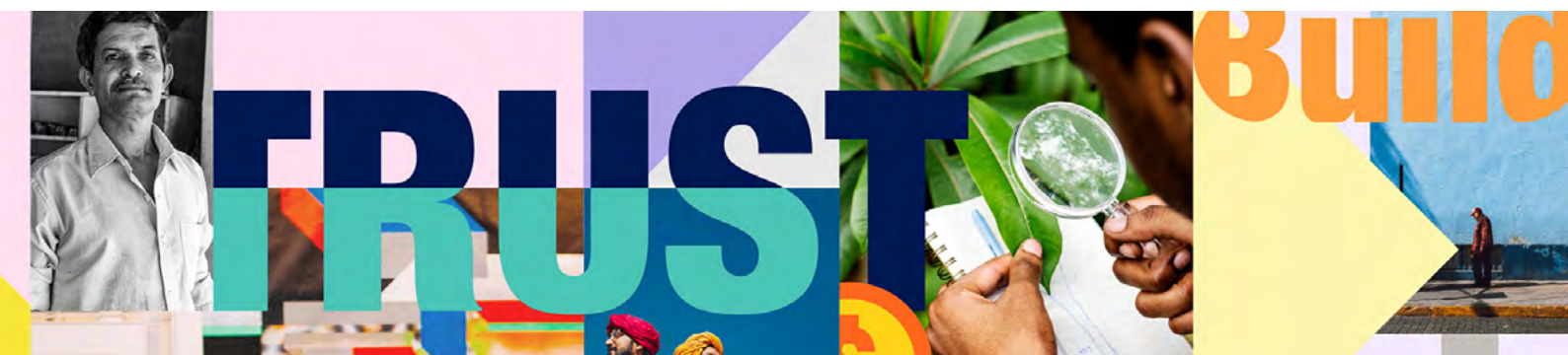
2. **Desarraigar los requisitos de información diferencial (incluso inconsciente) para personas líderes BIPOC.** El vacío histórico en el financiamiento multianual y flexible de personas líderes BIPOC ha creado una carga administrativa que reduce el tiempo para la ejecución de los programas y su impacto.

¿Quién lo está haciendo? Las subvenciones de MacKenzie Scott y Jack Dorsey no tienen requisitos de información. [Harris and Eliza Kempner Fund](#) cuenta con presentación de informes vía telefónica y por Zoom para todos. [Rauch Foundation](#) contrató a [Intentional Philanthropy](#), que eliminó y agilizó la presentación de informes.

---

3. **Nombrar a miembros de la junta directiva y contratar a responsables de programas con experiencia de vida en los problemas de equidad que se pretende abordar** para identificar y conectar con personas líderes de organizaciones sin fines de lucro de diversas etnias, castas y géneros.

¿Quién lo está haciendo? [Oak Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)  
[The California Endowment](#)





# Lo que dicen las donantes:

“En otoño de 2020, tras los levantamientos por la justicia racial en Estados Unidos, nos comprometimos a fortalecer la infraestructura de organización y construcción de movimientos de las comunidades negras e indígenas de todo el país por medio de una iniciativa llamada Fondo de Acción Reparadora. Este fondo de 50 millones de dólares, a lo largo de 10 años, financiará a organizaciones dirigidas por personas negras e indígenas con el objeto de utilizar estas subvenciones como acción reparadora para la justicia y la sanación racial.”

**Sarah Walczyk, Directora Ejecutiva,  
Satterberg Foundation**

“Me preocupa un poco que cosas como la equidad racial y la filantropía basada en la confianza sean otra de esas modas que simplemente vienen y van después de dos o tres años; y ahora estamos viendo cuál es el siguiente juguete nuevo de la filantropía.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,  
The California Endowment**

“Empezamos con un equipo de asesores para que nos ayudara en el ámbito de la inclusión de las aportaciones de jóvenes con discapacidad intelectual. Hemos cambiado la forma de presentarles nuestras solicitudes de subvención. Hicimos videos. Trabajamos con personal que conocía a los y las jóvenes y los involucramos en un proceso que superó las expectativas de todos. El esfuerzo valió la pena. Hemos aprendido mucho trabajando con ellos y nuestra concesión de subvenciones será mejor gracias a ello. Bueno, ese fue nuestro primer paso para llevar la voz de las personas con experiencia de vida en la sala con nosotros y presentarlas a la junta. De pronto ya es este año y estamos trabajando en el proceso de conseguir que haya más personas diversas en la junta. Mientras tanto, vamos a dar dinero a nuestro equipo de asesores para que otorguen subvenciones.”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,  
Peter and Elizabeth Tower Foundation**

“Algo que hemos comprobado que funciona muy bien es ayudar a crear alianzas entre donatarias. Hemos reunido a Erase Racism con Teachers College, cada una de las cuales se ha beneficiado de las experiencias, los conocimientos y las ideas de la otra.”

**Nancy Rauch Douzinas, Presidenta,  
Rauch Foundation**

“Hicimos un gran trabajo con valores por primera vez en décadas. La junta se preocupa por la búsqueda de la equidad y el impacto generacional. Así que estamos empezando a hablar de lo que realmente significa no solo en términos de concesión de subvenciones, sino también en términos de tener conversaciones más amplias sobre las operaciones y el gobierno de la junta.”

**Lauren Scott, Directora Ejecutiva,  
Harris and Eliza Kempner Fund**



# Lo que señalan las donatarias:

“El apoyo multianual e ilimitado que nos otorgó Oak Foundation nos ayudó a pensar de forma innovadora. Creamos una reserva para respuesta rápida, contratamos a las personas que necesitábamos y, por fin, nuestro personal de recaudación pudo hacer su trabajo.”

**Tania Turner, Directora Ejecutiva,  
Fondo Semillas (México)**

“El financiamiento de apoyo básico nos ha permitido construir una organización más equitativa. Se necesitan recursos para tener políticas más equitativas de contratación y empleo que creen oportunidades para personas que de otro modo no estarían aquí y que nos permitan ser una organización mejor dotada y útil para cumplir nuestra misión. A menudo, las personas que proceden de entornos más marginados nunca han tenido algún recurso de ese tipo invertido en ellos como seres humanos o profesionales.”

**Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab**

“Muchas personas integrantes de las juntas directivas de fundaciones se sienten más cómodas con alguien que se parezca a ellos. Creo que es realmente revelador tener a un líder que ha vivido el problema que la financiadora está tratando de resolver y, aun así, esa experiencia podría no ser suficiente: la financiadora se siente más cómoda hablando con una colega blanca que cree que tiene el conocimiento. Se trata de raza y de poder.”

**Karine Apollon, CEO,  
Apollon & Partners**

“El ajuste de cuentas en Mayo de 2020 fue enorme para nosotros. Una de las razones que nos llevó a conseguir aliadas donantes fue la oportunidad de aprendizaje compartido para que las donantes caminaran junto con nosotros, especialmente aquellas que no se involucraron en nuestro trabajo antes de Mayo de 2020; porque llevamos algún tiempo haciendo este trabajo. Nos sentimos con la preparación para liderar en este momento, exigiendo una inversión ilimitada en nuestro trabajo para hacer el trabajo que sabemos hacer y para que las donantes se pongan de nuestro lado como elemento de apoyo. El momento nos permitió cambiar la dinámica de poder, sin duda. Otra razón: MacKenzie Scott eliminó el riesgo [de nuestra organización]. Fue un cambio radical.”

**Cheryl Dorsey, CEO,  
Echoing Green**

“Empezar con un financiamiento multianual [...] es aún más importante para las comunidades que, ya sea por su raza, género, clase o discapacidad, se han enfrentado a un abandono histórico y continuo de flujos de financiamiento mayores debido a la cantidad de trabajo que las donantes deben hacer para ponerse al día.”

**Kris Hayashi, Director Ejecutivo,  
Transgender Law Center**

“El (equipo) BUILD de Ford llamó a nuestra puerta y yo dije: ‘¿Por qué a mí?’ “Dijeron que habían hecho un sondeo y que éramos aptos. La subvención BUILD (financiamiento multianual y flexible) nos ha permitido costear nuestras subvenciones más pequeñas.”

**Julius Mukunda, Director Ejecutivo,  
Civil Society Budget Advocacy Group  
(Uganda)**

“Ser un CEO joven, con menos de 30 años, ha sido un reto constante. Cuando trabajo con una Directora de Operaciones, que por lo general es una mujer blanca de edad avanzada, la respuesta de algunas donantes en reuniones y conversaciones es peculiar. De hecho, ha habido momentos en los que la conversación acaba siendo un diálogo entre financiadoras y directoras de operaciones blanca.”

**Sixto Cancel, CEO,  
Think of Us**

“Algunas organizaciones mayores acaparaban la atención de las donantes, ocultando el trabajo que habíamos estado realizando durante años en el terreno, de modo que ni siquiera sabían que estábamos aquí. Tuvimos que conseguir una subvención a través de otra organización antes de poder obtener fondos directamente. Ahora estamos desarrollando esas relaciones y las donantes están entablando una verdadera relación con la gente que trabaja en el terreno. Finalmente, fuimos la primera organización trans que recibió financiamiento de la Chicago Foundation for Women. Querían que estuviéramos en la junta para identificar mejor a las organizaciones más pequeñas como la nuestra y para [compartir nuestra perspectiva].”

**LaSaia Wade, Directora Ejecutiva,  
Brave Space Alliance**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Leer "[Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding](#)" (Superando el sesgo racial en el financiamiento filantrópico) y analizar las formas en que su fundación debe adoptar una actitud de humildad y hacer cambios. Revisar los datos sobre la diversidad de los dirigentes de las donatarias y del personal de la entidad financiadora en cada reunión de la junta. Evaluar las prácticas de diversidad, equidad e inclusión de la junta, y comprometerse a que la fundación adopte la equidad en la junta para marcar la pauta para toda la organización.

---

## CEOs:

Evaluar las prácticas actuales de su fundación con respecto al [Continuo de concesión de subvenciones equitativas](#) y debatir los resultados en una reunión de personal ([entrada de un blog con la visión general aquí](#)). Trabaje con su junta y su personal para establecer objetivos de equidad significativos tanto para las operaciones de la fundación como para la concesión de subvenciones. Hacerse responsable de avanzar hacia lograr estos objetivos.

---

## Oficiales de programa:

Evaluar la diversidad de su cartera de donatarias en función de parámetros clave: diversidad y proximidad de los directivos, problemas abordados, poblaciones marginadas a las que se presta apoyo, etc.

---

## Donatarias:

Rechazar el financiamiento limitado cuando les perjudique y explicar claramente a la financiadora por qué.

## Recursos adicionales:

- [“Grantmaking with a Racial Justice Lens: A Practical Guide”](#) (Subvenciones con una perspectiva de justicia racial: una guía práctica), manual de Philanthropic Initiative for Racial Equity para ayudar a las fundaciones a alinear sus prácticas con una visión de justicia racial.
- [“Equitable Grantmaking Continuum”](#) (Continuo de concesión de subvenciones equitativas), puntaje para que las donantes evalúen su progreso hacia la concesión de subvenciones equitativas, preparada por RVC y Vu Le ([entrada de blog con la visión general aquí](#)).
- [“Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding”](#) Superando el sesgo racial en el financiamiento filantrópico), artículo de SSIR/Bridgespan sobre cómo las donantes pueden combatir el sesgo racial en sus procesos de concesión de subvenciones.
- [“We Need to Change How We Think: Perspectives on Philanthropy’s Underfunding of Native Communities and Causes”](#) (Debemos cambiar nuestra forma de pensar: perspectivas sobre el subfinanciamiento filantrópico de las comunidades y causas de poblaciones originarias), informe de investigación de First Nations Development Institute con estrategias para aumentar las donaciones filantrópicas a causas indígenas.
- [“Growing Inequity: Large Foundation Giving to Native American Organizations and Causes—2006–2014”](#) (Grandes donaciones de fundaciones a organizaciones y causas de las poblaciones originarias americanas-2006-2014), informe de investigación del First Nations Development Institute.
- [“Seeking to Soar: Foundation Funding for Asian American and Pacific Islander Communities”](#) (Buscando el ascenso: financiamiento de fundaciones para las comunidades de asiáticos-estadounidenses e isleños del Pacífico), informe de Asian Americans/Pacific Islanders in Philanthropy (AAPIP).
- [“Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander \(AANHPI\) Communities”](#) (Bien colectivo: recomendaciones para la filantropía sobre solidaridad racial y las comunidades asiático-americanas, nativas de Hawái e isleños del Pacífico (AANHPI)), informe de la AAPIP con 10 estrategias para apoyar y sostener los ecosistemas comunitarios, mejorar la equidad de los datos y restablecer las narrativas perjudiciales sobre personas AANHPI.
- [“In the Struggle for Racial and Economic Justice, Don’t Forget Rural America”](#) (En la lucha por la justicia racial y económica, no olvidemos la parte rural de los Estados Unidos), editorial de Nonprofit Quarterly que insta a invertir en las zonas rurales.
- [“Mismatched: Philanthropy’s Response to the Call for Racial Justice”](#) (Desencontradas: la respuesta de la filantropía al llamado a la justicia racial), informe de investigación de la Iniciativa Filantrópica para la Equidad Racial sobre el financiamiento de equidad y justicia racial.
- [“OVERLOOKED \(Part 1\): Foundation Support for Asian American and Pacific Islander Leaders and Communities”](#) (IGNORADOS (Parte 1): Apoyo de las fundaciones a líderes y comunidades asiático-americanas e isleños del Pacífico) y [OVERLOOKED \(Part 2\): Foundation Support for Native American Leaders and Communities](#) (IGNORADOS (Parte 2): Apoyo de las fundaciones a líderes y comunidades originarias en Estados Unidos), informe del CEP sobre las tendencias relativas a las relaciones entre donantes y estas dos comunidades.
- [“The 2018 Diversity Among Philanthropic Professionals Report: A Tale of Two Sectors”](#) (El informe sobre la diversidad entre los profesionales de la filantropía de 2018: historia de dos sectores), informe de Funders for LGBTQ Issues sobre la diversidad en el personal filantrópico.

- “2018 Tracking Report: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer Grantmaking by U.S. Foundations” (Informe de seguimiento de 2018: subvenciones a lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y personas queer por parte de fundaciones estadounidenses), informe de Funders for LGBTQ Issues sobre los totales y las tendencias de las subvenciones para apoyar cuestiones LGTBQ.
- “The Out in the South Initiative” (Iniciativa Out in the South), informe de Funders for LGBTQ Issues sobre iniciativas para capacitar grupos LGBT del sur para dar forma a sus propias vidas y futuros.

### Datos destacados:

- Las donantes consideraron que una perspectiva de equidad en la concesión de subvenciones es el tercer factor más influyente que conduce a un mayor financiamiento flexible y multianual (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Acelerador N.º 4: Crisis global o en el terreno

## La motivación:

Una [encuesta](#) del Center for Effective Philanthropy de 2021 reveló que, durante la crisis de COVID, tres cuartas partes de las fundaciones simplificaron sus procesos de presentación de informes y más del 60 % donó más dólares ilimitados que antes de la crisis; mientras que tercios tienen previsto seguir haciéndolo. Los líderes de organizaciones sin fines de lucro que prestan servicios en campos que están bajo fuego político en 2020, como los derechos reproductivos de las mujeres, los derechos LGBTQ+ y los derechos de inmigrantes, informaron de aumentos similares en el apoyo. “Cuando el Estado denegó nuestro programa de VIH/sida, despertó a otras donantes”, dijo LaSaia Wade, Directora Ejecutiva de [Brave Space Alliance](#) en Chicago. No cabe duda de que las crisis motivan a las fundaciones a otorgar más fondos, de forma más flexible (aunque no necesariamente multianual) y las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro supieron aprovechar el momento para dar a conocer las necesidades básicas de financiamiento.

## Acciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Aprovechar la voz y la experiencia de la comunidad a través de las donatarias para comprender las implicaciones de la crisis y llegar rápidamente a las conversaciones sobre “lo que importa”.** ¿Dónde radican las carencias de los servicios gubernamentales? ¿Qué poblaciones son más vulnerables? ¿Qué políticas son las más importantes de impulsar? Entonces, hay que otorgar el financiamiento de acuerdo con esto.

¿Quién lo está haciendo? [Satterberg Foundation](#)  
[Foundation for a Just Society](#)

---

2. **Aprovechar la oportunidad de reformar la concesión de subvenciones.** Mantener como norma la reducción de requisitos de información, limitación del financiamiento y una lista detallada de los entregables que funcionaron en la crisis. Adopte el principio de la simplicidad y redoble los enfoques que aligeran la carga de trabajo de los informes, por ejemplo, las comprobaciones en video en las que el personal de la financiadora toma notas o los informes comunes para varias donantes. Convertir los debates prolongados sobre la reforma en nuevas normas de financiamiento que permitan a las donatarias crear resiliencia y sostenibilidad.

¿Quién lo está haciendo? [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

---

3. **Iniciar la conversación sobre la revitalización de sus propios valores y enfoque.** Las crisis ponen de manifiesto la necesidad de renovar los conceptos de las juntas directivas sobre los valores y el enfoque a medida que las necesidades sociales y medioambientales evolucionan. No hay que perder la oportunidad de promover el debate.

¿Quién lo está haciendo? [Overdeck Family Foundation](#)

## Lo que dicen las donantes:

“COVID marcó la diferencia [...] Mi junta adoptó formalmente la agenda de la filantropía basada en la confianza: poder descentralizado, financiamiento ilimitado, financiamiento multianual, reducción del papeleo y apoyo más allá de los cheques. Ahora estamos adaptando y aplicando este enfoque y estos principios al Fondo.”

**Lauren Scott, Directora Ejecutiva,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

“En nuestro caso, COVID fue una especie de acelerador [para flexibilizar el financiamiento], pero ya estábamos en ese proceso. Como personal, creo que nos corresponde estar atentos a las crisis y a las oportunidades y aprovechar esos momentos.”

**Audrey Elster, Directora Ejecutiva,**  
Raith Foundation (Sudáfrica)

“COVID fue un acelerador en el sentido de que obligó a las donantes, por diferentes razones, a soltar el control, y luego dijeron: ‘bueno, funcionó.’ Dieron mucha libertad a las donatarias que conocían [...] y en muchos casos el trabajo mejoró considerablemente.”

**Larry Kramer, Presidente,**  
William and Flora Hewlett Foundation

“Antes de COVID habíamos hablado de ir hacia un apoyo operativo más general, trabajando con la junta directiva en la filantropía basada en la confianza, compartiendo muchos artículos [...], ¡pero COVID nos dio la oportunidad de hacerlo! [...] Después de COVID hubo una coalición de organizaciones sin fines de lucro que quería seguir presionando para conseguir apoyo operativo general. Preguntamos: ‘¿Serviría que las reuniéramos a todas y lo patrocináramos?’ Luego invitamos a colegas donantes para que vinieran a conversar.”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Creo que las amenazas son a menudo imprevistas, por lo que la única manera de ser eficaces en un entorno con amenazas cambiantes es asegurarse de que las donatarias sean resilientes y adaptables y estén en condiciones de responder. Este trabajo se realiza mediante movimientos y en diversas áreas; y fortalecerlos es lo que hace que perdure. Se obtiene un mayor beneficio del dinero que se invierte al permitir que el beneficiario sortee las oportunidades y responda a las amenazas de manera intuitiva que al tratar de proyectar y decir: ‘esto es lo que queremos que hagan en los próximos cinco años.’”

**John Taylor, Presidente,**  
Wellspring Philanthropic Fund

## Qué señalan las donatarias:

“Llevo 17 años brindando tutoría en gran escala y, con COVID, las donantes empezaron a poner atención al tema. Tenemos siete ensayos aleatorios de nuestro trabajo a manera de control que demuestran que será una de las intervenciones más eficaces rigurosamente estudiadas en escuelas estadounidenses. Nuestro gran objetivo es utilizar esto como una oportunidad para cambiar el diseño de las escuelas de Estados Unidos a fin de desarrollar una tutoría efectiva en la jornada escolar normal.”

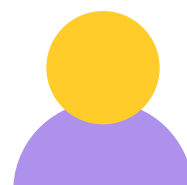
**Alan Safran, CEO,**  
Saga Educatio

“Las amenazas políticas son una realidad en muchos niveles. Disponer de financiamiento flexible permite participar en las comunicaciones, la promoción y las redes sociales, así como captar las voces de las personas con las que trabajamos de forma elevada y representativa.”

**Mary Marx, CEO,**  
Pace Center for Girls

“Vi cambios increíbles hacia una mayor flexibilidad cuando inició COVID [tanto] entre donantes actuales como nuevas.”

**Matt Forti, CEO,**  
One Acre Fund



# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Leer las [prácticas](#) de la Filantropía Basada en la Confianza y evaluar sus políticas de concesión de subvenciones en caso de crisis con respecto a ellas. Debatir y votar sobre las políticas actuales que mantendrían las reducciones a las restricciones debido a crisis y plazos más largos de las subvenciones para impulsar un mayor impacto en todo momento y desarrollar la resiliencia futura de las donatarias.

---

## CEOs:

Evaluar el impacto de cualquier programa piloto durante la pandemia que haya reducido las restricciones y ampliado los plazos; y desarrollar propuestas políticas para mantener las prácticas que fortalecieron a las donatarias, promovieron la distribución del poder y aumentaron el impacto.

---

## Oficiales de programa:

Recabar historias y datos sobre cómo el financiamiento ilimitado durante la crisis permitió avanzar la estrategia, la misión y la fuerza organizacional de las donatarias.

---

## Donatarias:

Atestiguar la necesidad de financiamiento continuo, multianual y flexible para fortalecer a su organización para la próxima crisis y crear resiliencia a través de la retención del personal, el desarrollo de habilidades y planes creativos de respuesta y contingencia.



## Recursos adicionales:

- [“My Organization Is a Testament to Why Unrestricted Funding Matters”](#) (Mi organización es un testimonio de por qué es importante el financiamiento ilimitado), artículo de opinión de Chronicle of Philanthropy escrito por Nicholas Turner, presidente de Vera Institute for Justice.
- [“A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19”](#) (Un llamado a la acción: compromiso de la filantropía durante la crisis de COVID-19), promesa firmada por más de 800 fundaciones para comprometer recursos flexibles para apoyar a sus aliadas sin fines de lucro en su respuesta a la pandemia de COVID-19.
- [“Foundations Respond to Crisis: Lasting Change?”](#) (Las fundaciones responden a la crisis: ¿un cambio duradero?), informe de investigación del Center for Effective Philanthropy sobre las respuestas de las fundaciones a la crisis de COVID-19.
- [“Fundors, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it”](#) (Donantes, esta crisis es el momento de aumentar de forma considerable el financiamiento para la incidencia y la organización comunitaria, no de recortarlo), entrada del blog de Vu Le de Nonprofit AF.
- [“Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities”](#) (Construir una filantropía basada en la confianza para devolver el poder a las comunidades), artículo del SSIR sobre la construcción y demostración de una cultura basada en la confianza, la inversión en el desarrollo de la capacidad de liderazgo de la comunidad y la apertura de las estructuras de toma de decisiones e intercambio de información.

## Datos destacados:

- Las donantes calificaron a las crisis como el cuarto factor más influyente en el cambio hacia un financiamiento más flexible (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Acelerador N.º 5: Influencia colectiva de pares o del sector

## La motivación:

Al principio de la pandemia, el Council on Foundations pidió a las donantes que se comprometieran públicamente a adoptar prácticas de concesión de subvenciones que apoyaran a las organizaciones sin fines de lucro y reducir la presión para presentar informes durante la crisis, lo que atrajo a más de 800 firmantes del [Compromiso](#). Este es solo un ejemplo del poder de la influencia colectiva para pedir cuentas a los pares donantes en un movimiento para flexibilizar los montos de las subvenciones y por plazos mayores. Otros elementos de influencia colectiva son los fondos de colaboración, como [Funders for LGBTQ Issues](#) o [Fund for Shared Insight](#), los fondos comunitarios y, sobre todo, la [influencia uno a uno de los pares](#), especialmente a CEOs. Las organizaciones sin fines de lucro que encuestamos calificaron la influencia de los pares como el acelerador número uno del financiamiento multianual y flexible; e incluso los propios movimientos y coaliciones sin fines de lucro, como Black Lives Matter, han desempeñado un gran papel en la influencia hacia flujos de financiamiento más equitativos. Las donantes valoraron mucho menos la influencia de los pares, pero mantuvieron la influencia del sector no lucrativo como uno de los cinco principales catalizadores del cambio, tanto para el financiamiento flexible como para el multianual.

## Acciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Comprometerse públicamente con prácticas de financiamiento más equitativas** y buscar el financiamiento multianual para elevar los pagos sin aumentar el personal a raíz del crecimiento de los legados.

¿Quién ya lo ha hecho? [Harris and Eliza Kemper Fund](#), [Rauch Foundation](#), [Oak Foundation](#), [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#), [Rockefeller Brothers Fund](#), [William and Flora Hewlett Foundation](#), [Overdeck Family Foundation](#), [Foundation for a Just Society](#), [The California Endowment](#), [Satterberg Fund](#), [Ford Foundation](#)

2. **Unirse a colectivos de donantes comprometidos con las prácticas de financiamiento equitativas y presentar a sus donatarias con otras donantes afines.** Ampliar su colaboración con las donantes que comparten su misión y promover las relaciones de sus donatarias con esas donantes.

¿Quién lo está haciendo? [The California Endowment](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

3. **Compartir y ampliar la investigación de las organizaciones sin fines de lucro y los intermediarios, así como la propia experiencia, para defender el financiamiento multianual y flexible.**

¿Quién lo está haciendo? [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

# Lo que dicen las donantes:

“Intentamos encontrar fundaciones de tamaño similar, en nuestras áreas geográficas de financiamiento, que nos lleven la delantera en este trabajo y las utilizamos como ejemplo. También hemos comprobado que cuando nuestra fundación va más adelante de otras colegas donantes, ellas nos llaman y nos preguntan: ‘¿Puede este miembro de nuestra junta directiva hablar con el suyo? Y mi junta directiva se alegra y dice: ‘¡Algo estamos haciendo bien!’”

**Tracy Sawicki, ED,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Hemos comprobado que es muy útil reunir a las donantes para conversar [sobre hacer lo necesario para lograr un impacto] en grupos de tres y cinco. Y cuando hemos visto que una o dos de nuestras donatarias tienen problemas presupuestarios debido a la demora en las aprobaciones, organizamos una reunión de donantes con esa beneficiaria, lo que ha cambiado por completo la forma en que todos ven las subvenciones. Porque si se reúnen las donantes que cubren el 80% o el 90% del presupuesto, la conversación suele girar en torno a los objetivos y el largo plazo. Las decisiones posteriores se vuelven más empáticas y basadas en la confianza.”

**Naghma Mulla, CEO,**  
EdelGive Foundation (India)

“En Estados Unidos, [la filantropía sin condiciones de] MacKenzie Scott [...] es un ejemplo notable.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,**  
IMC Foundation

“No hay que subestimar la influencia de los pares. Uno va encontrando grupos de pares con los que se siente cómodo y esos son en los que realmente confía. También hay que asegurarse de encontrar grupos de pares en los que no siempre se sienta uno tan cómodo, porque son los que van a retar y a realmente examinar nuestros comportamientos, prácticas, prejuicios y suposiciones. Mi trabajo con Bob Ross [presidente de The California Endowment] durante todos estos años ha representado a ambos [grupos].”

**Stephen Heintz, presidente,**  
Rockefeller Brothers Fund

“Hay un compromiso y un aprendizaje que se produce cuando las donantes acuden a los fondos participativos. No hay que esperar llegar y dar una pequeña subvención de un año, muy específica y limitada. Porque el grupo lo va a comentar. Al participar en esos fondos, las donantes se ven orilladas a otorgar financiamiento de una manera diferente. Las primeras subvenciones de algunas donantes son muy flexibles en [el contexto de] los fondos de colaboración, porque [las limitaciones] no son una opción. Se sienten cubiertas. Lo mismo ocurre con a quienes trasladan los fondos: fondos comunitarios, fondos intermedios para mujeres, etc.; todas estas son fundaciones diferentes, normalmente públicas, que, a su vez, están más cerca de quien necesita el financiamiento y conceden subvenciones flexibles.”

**Nicky McIntyre, CEO,**  
Foundation for a Just Society



# Lo que señalan las donatarias:

“Puedes usar una beca de Jack Dorsey para influir en otros. Recibimos 480,000 dólares en la primera ronda y nos pusimos a trabajar para ayudar a 30,000 niños en 48 estados.”

**Sixto Cancel, CEO,  
Think of Us**

“El financiamiento flexible y multianual más exitosa de One Acre Fund suele ser la de iniciativas de donaciones colectivas como The Audacious Project, en las que las donantes se organizan previamente para, en la mayoría de los casos, financiar acciones como cambio de sistemas, elaboración de políticas y creación de movimientos.”

**Matt Forti, CEO,  
One Acre Fund**

“Fácilmente, entre el 20 y el 25% de nuestras subvenciones se destinan a fondos participativos. Eso es importante porque todos insisten en que el dinero que reciben sea, ante todo, un apoyo flexible y a largo plazo.”

**Cheryl Dorsey, CEO,  
Echoing Green**

“Hemos tenido grandes experiencias en algunas colaboraciones con donantes. En una ocasión, varias fundaciones diferentes trabajaron juntas para brindar verdadero capital de riesgo de una forma en que ninguna de ellas por separado habría logrado. Fue algo muy eficiente y sensato. Por otro lado, hemos participado en algunas oportunidades de financiamiento colaborativo que supusieron una cantidad inmensa de trabajo inicial y no llevaron a nada; hablo en particular de algunas colaboraciones competitivas. Obviamente, hay grandes recompensas para quien gana, pero el trabajo que se requiere es excesivo para la mayoría de las organizaciones, sobre todo si no tienen una subvención de planeación.”

**Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab**

“He visto a donantes que planean el ecosistema de grupos que deben reunirse para lograr un objetivo audaz a largo plazo y llegan a integrarse a ese ecosistema para llevar a cabo una reflexión estratégica con las donatarias, creando algo más parecido a una relación entre pares. Facilita la confianza para todos los involucrados y permite que cada persona comprenda su papel dentro del panorama general, que hablen con franqueza y sean sinceras sobre si un proyecto va de acuerdo con el plan y, de no ser así, qué debe cambiar.”

**Abigail Dillen, presidenta,  
Earthjustice**

“Lo que empezó a hacer que Transgender Law Center pasara de sobrevivir a prosperar fue el hecho de recibir una subvención de MacKenzie Scott, [que proporcionó] recursos sustanciales y multianuales. Nuestros oponentes financian a profundidad, financian a largo plazo y financian el riesgo. No están pensando: ‘¿cómo van de un año a otro?’ Entonces, ¿qué podemos aprender de la manera en la que nuestros oponentes dotan de recursos a sus movimientos?”

**Kris Hayashi, CEO,  
Transgender Law Center**

“Cuando las donatarias se reúnen, brillamos juntas. Supongo que podríamos ejercer cierto poder como donatarias, supongo, si tuviéramos organizaciones de donatarias.”

**Alan Safran, CEO,  
Saga Education**

“Hay una verdadera necesidad de asociación aquí por parte de las donantes y las donatarias para pensar estratégicamente como ecosistema y apoyar a las donatarias a planear lo que hacen y [alinearlo] con las demás pares y aliadas.”

**Monisha Kapila, co-CEO,  
ProInspire**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Leer el compromiso del Council of Foundations [Call to Action](#) (Llamado a la acción) durante la crisis de COVID-19 y considerar si quieren firmarlo.

---

## CEOs:

Revisar los fondos de colaboración relacionados con las áreas que apoyan y considerar la posibilidad de unirse a uno o de formar uno.

---

## Oficiales de programa:

Realizar convocatorias de actualización entre donatarias para compartir sus experiencias sobre el impacto del financiamiento flexible y multianual e informar sobre los aprendizajes a su CEO y a la junta directiva. Unirse a una red de aprendizaje de donantes en el GEO o el CoF que comparta la investigación y la experiencia sobre el impacto del financiamiento multianual y flexible y compartir sus aprendizajes con sus pares.

---

## Donatarias:

Tener llamadas periódicas de actualización con las donantes para tratar temas y compartir el impacto de las subvenciones flexibles a largo plazo, como la de MacKenzie Scott, para inspirar a otras donantes. Unirse a redes de ecosistemas o crearlas para impulsar al movimiento de forma estratégica a fin de desarrollar una comprensión general en las donantes sobre la excelencia en la práctica de la subvención.

## Recursos adicionales:

- [“A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19”](#) (Un llamado a la acción: compromiso de la filantropía durante la crisis de COVID-19), promesa firmada por más de 800 fundaciones para comprometer recursos flexibles en apoyo a las aliadas sin fines de lucro en su respuesta a la pandemia de COVID-19.
- [“Listen, Learn, Lead: Grantmaker Practices That Support Nonprofit Results”](#) (Escuchar, aprender, liderar: prácticas de las donantes que apoyan los resultados de las organizaciones sin fines de lucro), guía de prácticas eficaces de Grantmakers for Effective Organizations.
- [“\[Proposal forms are\] 39% similar; how can we be exponentially better?”](#) ([Los formularios de las propuestas son] 39% similares; ¿cómo podemos ser exponencialmente mejores?), entrada de Candid en el blog titulado [Fix the Form Project](#) (Proyecto para arreglar los formularios) sobre las similitudes en los formularios de propuesta de varias donantes y la eficiencia que genera la coordinación.
- [“Funding Feedback”](#) (Retroalimentación sobre el financiamiento), estudio de caso del SSIR sobre el desarrollo de colaboración entre las donantes de Fund for Shared Insight para avanzar en la práctica de recabar y escuchar las opiniones de las donatarias y actuar de acuerdo con ellas.
- [“Influencing Funder Practice”](#) (Influir en la práctica de las donantes), colección de Ford Foundation que presenta un artículo sobre elementos que propician la influencia de unas donantes en otras con seis estudios de caso.

## Datos destacados:

- Las donantes calificaron la presión del sector sin fines de lucro como el quinto factor de mayor peso para lograr un financiamiento más flexible (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Barrera N.º 1: Políticas presupuestarias

## El desafío:

Cuando las políticas presupuestarias de las donantes no logran compaginar el arco del financiamiento con el arco del cambio social o medioambiental ni fortalecer o capacitar a las organizaciones donatarias para el proceso, socavan la propia misión de las donantes. A veces, la política en cuestión se trata de una tasa de gastos generales fijada arbitrariamente. A menudo, la elaboración de un presupuesto anual impide los compromisos multianuales y suscita el temor de los miembros de la junta a “quemar todos sus cartuchos” y quedarse con poco por hacer o poco por dar en caso de una crisis. Además, a veces las donantes se detienen a actualizar su estrategia presupuestaria (y la concesión de subvenciones) sin tener en cuenta los propios ciclos de financiamiento de las donatarias.

## Soluciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Segmentación presupuestaria**, por ejemplo, crear un fondo de emergencia para la respuesta a las crisis distinto del presupuesto del programa o un “fondo de duración” para extender las subvenciones de un año a varios sin utilizar a los presupuestos programáticos.

¿Quién lo está haciendo? [William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[Wellspring Philanthropic Fund](#)

---

2. **Establecer el apoyo operativo general y multianual como la estructura de subvención estándar** y pedir a los responsables de programas que argumenten cualquier recomendación alternativa (por ejemplo, una subvención de investigación de un año o una subvención de programa tipo GOS para financiar una facultad dentro de una universidad).

¿Quién lo está haciendo? [Oak Foundation](#)  
[Wellspring Philanthropic Fund](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[IMC Foundation](#)

---

3. **Presupuesto multianual de fundación para apoyar la concesión de subvenciones multianuales.**

¿Quién lo está haciendo? [Rockefeller Brothers Fund](#)

# Lo que dicen las donantes:

“Empezamos con la jugada final: queremos que las subvenciones sean lo más ilimitadas posible, por lo que tiene que haber una razón para restringirlas que no sea un simple: ‘no confiamos en ustedes’ (en ese caso, no deberíamos conceder una subvención en absoluto). Después de la Gran Recesión, cuando nuestro legado volvió a crecer, no devolvimos todo el dinero a los programas. En su lugar, creamos una importante reserva de fondos no asignados, que mantenemos igual a un 25% de nuestro presupuesto de subvenciones. Si hay un colapso financiero, eso es lo que recortamos para poder mantener el apoyo a las donatarias; la mayoría de los años podemos utilizar esos fondos de forma flexible para una gran variedad de actividades.”

**Larry Kramer, presidente,**  
William and Flora Hewlett Foundation

“Nuestro legado ha aumentado con relación al mercado y eso nos presiona para desplegar mejor y de forma diferente nuestros recursos. El financiamiento multianual y flexible surge rápidamente en esas conversaciones.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,**  
IMC Foundation

“Nos han impresionado mucho los resultados de los 10 años de trabajo de Building Healthy Communities. Lo más inteligente que pudimos haber hecho fue acordar que [el financiamiento] fuera por 10 años.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“Canalizamos parte de nuestro financiamiento a través de intermediarios [...] y lo que realmente reciben nuestros aliados intermediarios es una ayuda multianual para actividades esenciales. Esa es una buena manera de romper las posibles barreras presupuestarias: trabajar con aliadas intermediarias que tengan la capacidad de proporcionar apoyo para actividades esenciales y multianual.”

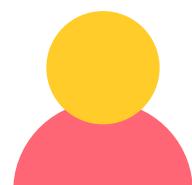
**Adriana Craciun, Asesora Principal,**  
Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Capacidades, Oak Foundation (Suiza)

“Otra herramienta es que las donantes cambien institucionalmente a presupuestos multianuales. Si la financiadora está en un ciclo multianual, esto ayuda a abrir la oportunidad de financiar [a organizaciones sin fines de lucro] en un ciclo multianual. El año pasado logramos que nuestra junta directiva pasara a un presupuesto bianual, un gran avance.”

**Stephen Heintz, Presidente,**  
Rockefeller Brothers Fund

“La regla de oro es el apoyo operativo general, que solo podemos dar a un 501c3 o equivalente. Pero en realidad creo que hay una gama de oportunidades para que las donantes muevan la aguja de su flexibilidad. Las subvenciones de responsabilidad de gasto, en las que financiamos la mayor franja posible de las actividades de la organización, son funcionalmente equivalentes al apoyo operativo general. Legalmente es una subvención limitada, pero es una subvención que financia cualquiera de sus actividades exentas.”

**John Taylor, Presidente,**  
Wellspring Philanthropic Fund





# Lo que señalan las donatarias:

“Una estrategia de la entidad financiadora que cambie con frecuencia probablemente cree una fuerte tensión con el tipo de inversiones presupuestarias multianuales de las donatarias que se requieren para obtener resultados realmente significativos. Las donantes pueden querer cubrir los costos de un compromiso específico sin reconocer que el éxito final en una cuestión determinada dependerá de un trabajo mucho más amplio a lo largo del tiempo. No es una estrategia de financiamiento que cree la capacidad y el impulso necesarios en el largo plazo.”

**Abigail Dillen, Presidenta,**  
**Earthjustice**

“A menudo hay donantes (y lo vemos porque financiamos a organizaciones en sus primeras etapas) que exigen que una organización tenga un presupuesto mínimo antes de tomarla en cuenta. Es un acto de exclusión dejar fuera a tantos grupos más pequeños y comunitarios debido a esas reglas, que considero arbitrarias. Si nos deshacemos de ellas, nos abrimos a toda una serie de inversiones en individuos que están trabajando en la comunidad, en el terreno, que podría generar un cambio. Y si los [grupos comunitarios] no cumplen ese requisito [presupuestario] mínimo, entonces añadimos un apoyo operativo general a fin de ayudarles a aumentar su presupuesto hasta alcanzar el nivel requerido.”

**Cheryl Dorsey, CEO,**  
**Echoing Green**

“El financiamiento de toda la organización importa mucho para los resultados. Nuestra experiencia, sobre todo al principio, fue que las donantes querían financiar un proyecto concreto en lugar de [financiar a] nuestra organización. Este es uno de los problemas de la mentalidad filantrópica. Nadie nunca diría, como inversionista, que va a financiar una línea de productos en desarrollo, pero no va a invertir en el negocio como tal (un equipo fuerte, una buena infraestructura tecnológica, etc.).”

**Andrew Kasso, CEO,**  
**B Lab**

“Las políticas presupuestarias pueden ser una gran [barrera] porque hay mucha reticencia por parte de muchas donantes a financiar actividades que no son de servicio directo o específicamente programáticas. Cuando empezamos con una de nuestras donantes multianuales teníamos un modelo de servicio directo, pero no teníamos una infraestructura empresarial. Necesitábamos construir nuestros sistemas y procesos.”

**Mary Marx, CEO,**  
**Pace Center for Girls**

“Puede [tomar mucho tiempo] adaptar nuestro presupuesto a las plantillas de la financiadora; y hay que hacerlo porque la junta de la financiadora está acostumbrada a ver los números de una manera determinada.”

**Sixto Cancel, CEO,**  
**Think of Us**

“Ahora estamos en condiciones, tras haber recibido una gran cantidad de financiamiento flexible multianual, de decir a la próxima financiadora que quiera financiarnos: ‘Mire, nos interesa un compromiso a más largo plazo.’ [...] Si la financiadora quiere que tengamos éxito y alcancemos no solo nuestros indicadores de crecimiento y escala, sino también impacto o tal vez crear un movimiento [...] necesitamos talento [...] [necesitamos] una garantía multianual de que estaré aquí para pagar [a quienes contrate] y ayudarles tanto a crecer y desarrollar sus habilidades como a aumentar su compensación a lo largo del tiempo en función de los resultados. Así que necesito que las donantes participen en ese ciclo virtuoso.”

**Alan Safran, CEO,**  
**Saga Education**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Analizar la posibilidad de segmentar su presupuesto en fondos para programas en curso y fondos de emergencia, y/o de crear un fondo especial para que las subvenciones para programas en curso pasen a ser multianuales con el tiempo. Debatir el paso a un presupuesto multianual para apoyar la concesión de subvenciones multianuales.

---

## CEOs:

Hacer de este kit de herramientas el tema de su próxima reunión con la junta directiva. Hablen acerca de lo que significaría convertir al financiamiento multianual y flexible en su estructura de subvención estándar. Identifiquen las políticas y prácticas específicas que tendrían que cambiar.

---

## Oficiales de programa:

Definir las subvenciones de responsabilidad de gasto y las subvenciones programáticas de forma amplia, para que actúen como apoyo operativo general. Ofrezca un proceso sencillo de renovación de subvenciones y sin complicaciones como paso previo al financiamiento multianual.

---

## Donatarias:

Presentar las necesidades completas de su organización para apoyar los objetivos, incluso si la subvención está estructurada como un proyecto. Definan a su financiadora lo que significa para usted el 'financiamiento flexible' y las formas en que se utilizará a fin de eliminar los malentendidos. Equipen a las resubvencionadas con datos para argumentar a sus donantes la necesidad de un financiamiento a más largo plazo.

## Recursos adicionales:

- [“Pay-What-It-Takes Philanthropy”](#) (La filantropía de pagar lo necesario), artículo de SSIR/Bridgespan sobre la necesidad de que las donantes cubran todos los gastos generales de las donatarias.
- [“Fundors, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars \(MYGOD!\)”](#) (¿Donantes, ¿quieren ayudar a desarrollar capacidad organizacional? Entonces dejen de intentar desarrollar la capacidad organizacional y limítense a otorgar fondos para operaciones generales de manera multianual (¡Por Dios!)), entrada de blog de Vu Le de Nonprofit AF.
- [“The Nonprofit Starvation Cycle”](#) (El ciclo de agotamiento de recursos de las organizaciones sin fines de lucro), artículo de SSIR/Bridgespan sobre el ciclo vicioso que hace que las organizaciones sin fines de lucro sean incapaces de cumplir efectivamente sus misiones.
- [“The Looking Glass World of Nonprofit Money”](#) (El mundo de revés del dinero para organizaciones sin fines de lucro), artículo del Nonprofit Finance Fund sobre las irracionalidades del financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro.
- [“Building Strong, Resilient NGOs in India: Time for New Funding Practices”](#) (Construir ONG fuertes y resistentes en la India: el momento de las nuevas prácticas de financiamiento), artículo de Bridgespan sobre la escasa inversión en organizaciones sin fines de lucro en la India y las mejores prácticas de financiamiento que pueden cambiar esta situación.

## Datos destacados:

- Tanto las donantes como las personas líderes de las organizaciones sin fines de lucro calificaron las políticas presupuestarias como el obstáculo **número uno** para conceder más subvenciones multianuales y las personas líderes de las organizaciones sin fines de lucro también calificaron las políticas presupuestarias como el obstáculo número uno para conceder subvenciones más flexibles (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



## Barrera N.º 2: Tendencia de las juntas directivas al control

### El desafío:

Algunas juntas directivas restringen el tamaño y la duración de las subvenciones por un sesgo de control, evitando los compromisos a largo plazo para limitar el riesgo en caso de que los mercados fluctúen y para garantizar el financiamiento de necesidades futuras. Algunas limitan la duración de la subvención para garantizar la comprobación anual de los avances y la oportunidad de deslindarse en caso de que los planes de la donataria no estén a la altura. Inconscientes o no, estos prejuicios se reflejan en las agendas que se centran en las finanzas y en la supervisión que examina el éxito o el fracaso de las subvenciones individuales. Esto hace que los fondos filantrópicos para financiar respuestas a los problemas sociales sean considerados como el capital de riesgo por excelencia. También menoscaba una alianza sólida con las donatarias, cuyo éxito es, en última instancia, el éxito de cualquier financiadora.



## Soluciones de financiamiento apoyadas por las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Aclarar valores:** Explorar los valores positivos que la mayoría de los consejeros consideran que pueden ayudar a cualquier organización a alcanzar sus objetivos; por ejemplo, centrarse en los objetivos; fomentar la equidad y la lealtad; recompensar el buen trabajo; y aceptar el riesgo/recompensa. Todos estos son valores que auguran el fortalecimiento y el poder compartido con el personal y las donatarias de una financiadora. Explorar objetivos como la ampliación del impacto y si su enfoque en la concesión de subvenciones promueve que se alcancen. Utilizar las conversaciones de la junta directiva sobre los valores para inculcar la noción del capital de riesgo como un activo.

¿Quién lo está haciendo? [Rockefeller Brothers Fund](#)  
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)  
[Overdeck Family Foundation](#)  
[EdelGive Foundation](#)

---

2. **Llevar la voz de la comunidad a la junta directiva – y la junta directiva a la comunidad:** Invite a líderes de organizaciones sin fines de lucro y de la comunidad a formar parte de la junta directiva para que aporten su perspectiva al momento de fortalecer a las donatarias. Lleve a las donatarias a las reuniones de la junta directiva para que compartan los problemas a los que se enfrentan y los recursos que se necesitarán para abordarlos; y remunere su tiempo. Lleve a la junta directiva a la comunidad para que vea la verdadera naturaleza del trabajo de las donatarias, el tiempo y los recursos que requiere.

¿Quién lo está haciendo? [The California Endowment](#)  
[Rockefeller Brothers Fund](#)  
[Oak Foundation](#)

---

3. **Centrar el debate de la junta en los resultados de la cartera frente a las subvenciones individuales.** Discuta cómo las carteras de programas están avanzando en los campos de interés y cambiar el punto de vista a uno de aprendizaje y crecimiento en lugar de uno que se enfoque en el éxito o fracaso de las donatarias.

¿Quién lo está haciendo? [William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Lo que dicen las donantes:

“Creo que tener una conversación explícita con la junta directiva sobre el riesgo es muy importante: ¿cuál es el perfil de riesgo de la institución, el apetito de riesgo de la junta y cómo se gestiona el riesgo? Eso hace aflorar cuestiones burocráticas, jurídicas y la pregunta de para qué estamos aquí. Si no nos arriesgamos nosotros, ¿quién demonios se va a arriesgar en nuestra sociedad? Pero la junta debe entenderlo. Hace un par de años, dedicamos la mayor parte del día a una reunión de la junta directiva, a los riesgos, y los analizamos en todo lo que hacemos; desde la gestión de nuestra dotación, hasta la concesión de subvenciones, pasando por nuestra estrategia de comunicación y los lugares donde desplegamos al personal en todo el mundo. Fue un debate exhaustivo y realmente nos ayudó a sentirnos más cómodos con el hecho de que tenemos un perfil de riesgo bastante alto y eso es en realidad una ventaja, no algo que haya que temer o evitar. Además, la experiencia acumulada de las visitas [a comunidades] ha cambiado la actitud de la junta directiva hacia la concesión de subvenciones a largo plazo y el apoyo general a las donatarias con las que hemos tenido una relación significativa. Igualmente les ha ayudado a tener más confianza en el personal. Con el tiempo, hemos pasado de que la junta directiva aprobara casi todas las subvenciones [a confiar en el personal en casi todas las decisiones de subvención], lo que ha supuesto un cambio importante en la cultura de la Fundación.”

**Stephen Heintz, Presidente,**  
Rockefeller Brothers Fund

“Realmente creo que el ingrediente principal del financiamiento multianual y flexible es la argumentación de casos. Por ejemplo, animo a nuestras aliadas donatarias en las reuniones de la junta directiva a que hablen de la diferencia entre el financiamiento básico y el resto del financiamiento y de lo que significa para lograr el impacto.”

**Doug Griffiths, Presidente,**  
Oak Foundation (Suiza)

“Una forma de influir en las creencias de la junta directiva [como fundación corporativa] es tomar algunos de los valores que son importantes para nuestra actividad principal y aplicarlos a la fundación. Eso incluye un verdadero esfuerzo por dar a la gente una gran responsabilidad dentro de una organización horizontal que es una meritocracia. Queremos encontrar buenas personas [líderes de organizaciones sin fines de lucro] y confiar en ellas y darles [tiempo y espacio] para hacer lo suyo [...] Por ejemplo, hemos desarrollado relaciones directas con líderes en el terreno en Tanzania a través de visitas en dos ocasiones. Nos dieron la oportunidad de reunirnos con funcionarios del gobierno con los que están trabajando, lo que ha sido un componente clave del trabajo del programa. Gracias a ese acceso y al establecimiento de relaciones directas, hemos creado confianza.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,** IMC  
Foundation

“Acelerar este movimiento es importante, pero es igual de importante —si no es que más— cimentarlo en cierta durabilidad. Tenemos que pensar en lo que haría que estos aceleradores fueran más sustentables y perdurables para una junta directiva, de manera que un o una nueva CEO que llegue no pueda borrarlo todo y decir: ‘Bueno, eso era con el CEO anterior. Ya no lo hacemos.’”

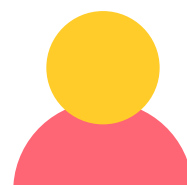
**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“Para nuestra junta directiva, esta cuestión de tener una mayor cercanía con las comunidades y las personas líderes que financiamos ha sido fundamental para desarrollar confianza, obtener opiniones y aceptar que el apoyo flexible a largo plazo es realmente crucial. Nuestra junta directiva escuchó a grandes activistas hablar de esto y a partir de ahí se desarrolló mucha confianza.”

**Nicky McIntyre, CEO,**  
Foundation for a Just Society

“Utilizamos intencionalmente la palabra ‘aliada’ en lugar de ‘donataria’. Esto pone a la aliada al centro y a nosotros a su servicio. [Como personal], presentamos a nuestras aliadas de forma que inspiren confianza a nuestros consejeros. Llevar a los consejeros a ver los proyectos y las aliadas es útil en la práctica. Es importante que nuestros consejeros realmente entiendan y vean el trabajo en el terreno.”

**Adriana Craciun, Asesora Principal de**  
Desarrollo Organizacional y Desarrollo  
de Capacidades,  
Oak Foundation (Suiza)



## Lo que señalan las donatarias:

“La filantropía debe ser el máximo capital de riesgo. Es dinero que debe darse donde más ha fallado el mercado. Ese es el mayor riesgo por definición. Para animar a las juntas directivas de las fundaciones o a los responsables de la toma de decisiones a pensar en su financiamiento como una oportunidad para llenar vacíos, es necesario adoptar una mentalidad de riesgo.”

Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab

“Algunas donantes son reticentes a financiar la incidencia y el cambio de políticas, pero hubo un momento en que esto se convirtió en una buena oportunidad y había que invertir en ese tipo de trabajo. Una de nuestras principales donantes nos llevó a la reunión de su junta directiva y eso supuso una gran diferencia para que la fundación considerara financiar la incidencia y el cambio de políticas.”

Mary Marx, CEO,  
Pace Center for Girls



# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Hablar del impacto que le gustaría ver a través de su cartera de subvenciones y de los valores que subyacen a esas aspiraciones de impacto. Identifiquen en dónde sus valores y creencias pueden estar en conflicto con sus acciones como fundación y exploren estrategias para alinearlos mejor.

---

## CEOs:

Dedicar tiempo en las reuniones de la junta directiva para discutir el impacto de toda la cartera y cómo la fundación podría inclinarse más hacia el apoyo a largo plazo de los temas que le ocupan.

---

## Oficiales de programa:

Identifique cuál de sus donatarias sería más convincente para su junta directiva e invítela a presentar su trabajo y a explicar los beneficios de un apoyo flexible y de largo plazo.

---

## Donatarias:

Decir a su responsable de programa que le gustaría presentar su trabajo a la junta directiva y prepararse para mostrar el impacto positivo del apoyo operativo general en el avance de su misión compartida, así como los plazos realistas para el cambio.

## Recursos adicionales:

- ["Making It Happen: A Conversation Guide"](#) (Hacerlo realidad: una guía de conversación), recurso de Center for Effective Philanthropy para las fundaciones que quieren empezar a conceder subvenciones multianuales de apoyo operativo general.
- ["Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact"](#) (Crear asociaciones a largo plazo con organizaciones sin fines de lucro para expandir el impacto), artículo de Philanthropy News Digest sobre lecciones aprendidas de las relaciones duraderas de financiamiento.

## Datos destacados:

- Las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro calificaron los prejuicios de las juntas directivas como el **segundo obstáculo** para una concesión de subvenciones más flexible (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Barrera N.º 3: Desequilibrio de poder

## El reto:

La dinámica del equilibrio de poder apareció como una tercera barrera para el financiamiento multianual y flexible en nuestro estudio. Los factores de intimidación relacionados con la riqueza relativa, la geoeconomía, la raza, casta, edad, etc., pueden dificultar que las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro pidan a las donantes las condiciones de subvención que realmente necesitan para avanzar en la vía social o medioambiental, especialmente cuando las normas de las donantes son contrarias a lo que resulta más útil.

## Soluciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Solicitar sistemáticamente opiniones de las donatarias y ponerles atención**, tanto sobre las normas de la fundación como sobre el servicio de los oficiales de programa. Preguntar a sus donatarias cuántas horas dedican a la presentación de informes y a la solicitud de subvenciones, así como qué podría mejorar la comunicación y la transparencia.

¿Quién lo está haciendo? [Overdeck Family Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)  
[Ford Foundation](#)

---

2. **Designar a un representante de las organizaciones sin fines de lucro y uno de la comunidad en su junta directiva y dar un ejemplo de franqueza radical**. Permita que las donatarias sean pares en la sala de juntas y mantenga un diálogo continuo en todas las interacciones entre donatarias y donantes en relación con los objetivos y los desafíos, compartiendo las luchas y los aprendizajes propios de la fundación.

¿Quién lo está haciendo? [The California Endowment](#)  
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

---

3. **Adoptar una mentalidad de humildad**. El éxito de la fundación se mide en función del éxito de sus donatarias y en el trabajo para inculcar esta mentalidad en todo el personal y la junta directiva al tiempo que se destaca la cercanía con la comunidad y el impacto que las donatarias aportan al donante.

¿Quién lo está haciendo? [IMC Foundation](#)  
[Satterberg Foundation](#)

# Lo que dicen las donantes:

“Cuando confías en quienes ven más de cerca el trabajo – las aliadas en las que inviertes – y les das tiempo, los resultados serán buenos.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“Nuestra junta no es muy diversa y la edad promedio es de 70 años. Nos damos cuenta de que tenemos que cambiar esto para estar más en sintonía con las donatarias y ser más accesibles para ellas. Hemos trabajado con integrantes del equipo asesor que son jóvenes, de 18 a 26 años, que conviven con los problemas que atañen a la Fundación. Esta es una forma de comprometerse con la comunidad y de crear un grupo diverso de futuros miembros de la junta directiva.”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,**  
Tower Foundation

“Aunque siempre vamos a tener más poder como donantes, el factor multianual es fundamental para equilibrar la relación. Renovamos por cinco años porque se trata de estar presente constantemente y construir relaciones más allá de tu identidad como financiadora, no siempre haciendo preguntas a manera de informe, sino conectando como seres humanos.”

**Sarah Walczyk, Directora Ejecutiva,**  
Satterberg Foundation

“El trabajo humanitario no es una ciencia. Es una combinación de cosas, la mayoría de las cuales no están en nuestras manos. Así que nuestra premisa es que los planes mejor definidos pueden hacerse a un lado. Fomentamos la conversación sobre lo que no funciona primero [...] También damos nuestra garantía de que estamos en la misma página... y nos uniremos a su voz para presentar el mensaje.”

**Naghma Mulla, CEO, EdelGive**  
Foundation (India)

“En una nueva subvención que concedimos, dimos una cantidad adicional para resubvencionar a organizaciones que conocían y que eran dirigidas por personas no blancas, porque tenían más conocimiento del panorama y podían juzgar quién sería un buen aliado para mejorar el trabajo.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,**  
IMC Foundation

“Hay muchas maneras de intentar reducir el desequilibrio de poder en la relación entre donantes y donatarias. Por ejemplo, ¿cómo estamos abriendo el acceso a otros financiamientos, incluso de otros programas dentro de las fundaciones? ¿Cómo damos mayor visibilidad al trabajo de nuestras donatarias? ¿Y cómo incorporamos a las donatarias a nuestro trabajo para dar forma a nuestros programas y direcciones estratégicas?”

**Nicky McIntyre, CEO,**  
Foundation for a Just Society

“Queremos integrantes de la junta directiva que estén realmente enfocados en el trabajo que hacemos [...] digamos que un tercio de la junta tenga esa experiencia. Y yendo un poco más allá, estamos estableciendo un grupo asesor de jóvenes para la junta [...] infundiendo el tipo de perspectiva que normalmente no tenemos en ella.”

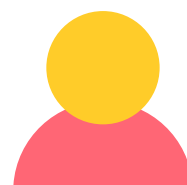
**Hanh Cae Yu, Directora de Aprendizaje,**  
The California Endowment

“Cuando pienso en equilibrar el poder entre las donantes y las donatarias, pienso en que el sector no lucrativo necesita aliados en otros sectores, en las empresas, los trabajadores y la comunidad. Las fundaciones centradas en un lugar específico tienen el poder y la capacidad de desempeñar una especie de papel de agente para que esto ocurra y es lo que deberíamos hacer.”

**Nancy Rauch Douzinas, presidenta,**  
Rauch Foundation

“Un paso importante que dimos fue contratar a una mujer negra maravillosa y profesional como integrante comunitaria de la junta directiva y mantuvimos un diálogo verdaderamente abierto con el comité de nominación de la junta. Compartió: ‘Sé por qué estoy aquí y vamos a hacerlo’”

**Lauren Scott, Directora Ejecutiva,**  
Harris and Eliza Kempner Fund



# Lo que señalan las donatarias:

“Si quieres que haya un cambio de poder, después de conceder a un beneficiario una subvención multianual, dale un puesto en la junta y dale una suma de dinero para que la distribuya a organizaciones más pequeñas; la siguiente generación del ecosistema.”

**Alan Safran, CEO,  
Saga Education**

“Lo que marca la diferencia [de equilibrio de poder] es cuando una financiadora dice que el financiamiento es para apoyarnos a nosotros, que estamos haciendo el trabajo pesado. [...] Pensamos: ¿está pidiendo retroalimentación? ¿Cómo salen de las subvenciones? ¿Preguntan antes de conectar a otras personas con nosotros [es decir, son respetuosos con nuestro tiempo]?”

**Matt Forti, CEO,  
One Acre Fund**

“Nos parece estupendo que una nueva financiadora comience la relación acercándose a nosotros y diciendo: ‘¿cómo podemos ayudarles? Confiamos en que sepan cómo hacer su trabajo. No vamos a cuestionar cómo lo hacen ni por qué lo hacen ni a elegir estos aspectos ni a pedirles que lo hagan todo de nuevo.’ Esto hace que la relación comience con la confianza que permite el tipo de comunicación que lleva a objetivos mutuos. Así que cuando más adelante haya problemas u obstáculos o incluso cosas que la fundación desee hacer y que nosotros no hagamos, el diálogo está abierto. Empezar por lo más sencillo, ‘¿qué podemos hacer para ayudar?’ contribuye en gran medida a desarrollar confianza.”

**Joanna Helou, Jefa de Personal,  
Echoing Green**

“Recuerden que NAACP se formó como una organización contra el linchamiento. Cuando el Fondo Garland entró, dijeron: ‘Vamos a darles dinero’, pero bajo la condición de cambiar su enfoque a una agenda de reforma educativa. Nunca sabremos qué hubiera sido distinto: ¿y si se hubiera dejado a NAACP hacer lo que se había propuesto? ¿Cómo habría cambiado la historia? El papel de las financiadoras [debería ser] ayudar a las organizaciones a desarrollar su fuerza, su capacidad y su resiliencia [...] La equidad en el sistema está rota. Requiere una reformulación esencial del sector. Es una carga bastante pesada. Creo que hay que trabajar a todos los niveles. La red de donantes por la justicia utiliza una rúbrica de transición justa que dice: ‘Tenemos que emprender un viaje juntos y tiene que ocurrir en todos los niveles a lo largo del tiempo.’ Tenemos que ayudar a la gente a trazar un mapa de lo que es ese camino: todo, desde la dotación hasta la relación, pasando por el beneficiario y los principios operativos.”

**Cheryl Dorsey, CEO,  
Echoing Green**

“Para cambiar el poder, primero hay que reconocer que el interlocutor con el que se habla tiene experiencia y conocimientos sobre su contexto y lo que está haciendo. Si realmente piensas que eres aliada de esa donataria, la tratarás de forma distinta. La conversación y el diálogo deben ser de igual a igual.”

**Tania Turner, Directora Ejecutiva,  
Fondo Semillas (México)**

“Es muy útil que las donantes nos digan en qué consiste la oportunidad y que sean directas en cuanto a la cantidad de trabajo, aunque la respuesta sea que se trata de una subvención para un proyecto pequeño. Entonces podemos decidir por nosotros mismos que vale la pena hacer pasar a nuestra gente por la cantidad de trabajo para entablar esa relación y recibir ese nivel de apoyo. También es útil que esa conversación se produzca en una fase anterior del proceso: entonces el proceso de subvención se siente más como una diligencia debida de confirmación. Eso cambia mucho la dinámica de poder (hay un intercambio mutuo de valor).”

**Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab**

“La concesión a través de organizaciones que están bien posicionadas es excelente. Pero si se trata de una concesión a un actor dentro de una coalición, puede poner una gran presión en ese grupo en términos de la confianza y la cohesión. Todas las donantes saben lo complicado que es elegir quién recibe dinero y qué cantidad. Poner a un hacedor clave en la posición de tomar esas decisiones es una iniciativa complicada.”

**Abigail Dillen, Presidenta,  
Earthjustice**

“Compartir realmente el poder significa cambiar quién es parte de la junta. La junta no debería decidir las subvenciones ni aprobar los importes de la cartera ni las cantidades que se destinan a cada donataria. La junta directiva debería tomar decisiones estratégicas sobre cómo invertir de multigeneracionalmente, y también [deberíamos] tener personas que estén más cerca del terreno en ella.”

Monisha Kapila, co-CEO,  
ProInspire

“Muchas donatarias no creen que lo que decimos realmente tenga impacto en las donantes. Esta conversación [sobre el cambio a financiamiento multianual ilimitado] que estamos teniendo es la misma que teníamos hace 25 años. No hemos visto muchos cambios, a pesar de que llevamos mucho tiempo pidiéndolo.”

Kris Hayashi, CEO,  
Transgender Law Center

“Para una persona líder de organización sin fines de lucro, estar en la mesa y ver a alguien similar genera un tipo de conexión instantánea. Ahora siento que tiene aliados. Las personas jóvenes y no blancas sienten que cuando entran en la sala [de juntas], se levanta una barrera instantánea. Pero si la atención se centra en la misión y el trabajo que hay que hacer, ¿quién mejor para hablar de ello y compartir la experiencia de primera mano sobre las soluciones que funcionan?”

Karine Apollon, CEO,  
Apollon & Partners

“Durante la pandemia, empezamos a dar dinero porque era una solución para los problemas de algunas personas. Solo necesitaban un cheque. Una persona muy influyente nos llamó y dijo: ‘¿De verdad están regalando dinero?’ Y le dije: ‘Si yo fuera un hombre blanco y mayor, no me estarías llamando y preguntando si de verdad estoy regalando dinero. De hecho, me estarías diciendo que no estoy regalando lo suficiente.’ No le gustó lo que dije.”

Sixto Cancel, CEO,  
Think of Us

“Los cambios inesperados por parte de las donantes pueden suponer una gran dificultad para las donatarias. Supone una gran diferencia que las donantes ofrezcan transparencia e información en una fase temprana, y que tomen en consideración a las donatarias si se produce un cambio de estándar, de modo que estos tengan tiempo para anticiparse, planear y prepararse.”

Melissa Fourie, Directora Ejecutiva,  
Centre for Environmental Rights  
(Sudáfrica)

“La asociación entre donante y beneficiaria consiste en compartir el esfuerzo y los frutos. Si hacemos una campaña y no tenemos éxito, en lugar de desprestigiarnos, entendamos por qué no lo hemos conseguido. Pero si gana una campaña, quiero que estés conmigo, porque has sido mi partidaria. Lo compartimos.”

Julius Mukunda, Director Ejecutivo,  
CSBAG (Uganda)

“Creo que la forma en que fluye el poder y el financiamiento como marcador de ese poder es en realidad la mayor barrera para lograr el cambio social positivo que buscamos.”

Lisha McCormick, CEO,  
Last Mile Health



# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Considerar la posibilidad de incluir en la junta a miembros de la comunidad u otras partes interesadas cercanas. Asegúrense de que las renovaciones de la estrategia no afecten a las donatarias, por ejemplo, concediendo subvenciones puente de un año. Preguntar antes de planear o aplicar la actualización de la estrategia si eso causará trastornos a las donatarias.

---

## CEOs:

Dedicar tiempo cada mes a escuchar a las donatarias. Reduzcan los desequilibrios de poder. Además, dejen de lado el dinero al buscar también la opinión de las donatarias de forma anónima o facilitada por otras. Pida a las donatarias redistribuyan los fondos a grupos más pequeños y/o más diversos o a miembros de la comunidad. Ponga en práctica con su personal los ejercicios de [Compartir el Poder](#) de NCRP.

---

## Oficiales de programa:

Mostrar curiosidad y apoyo por toda la organización y las inquietudes del beneficiario, no solo lo relacionado con la estrategia y los objetivos de la fundación. Escuche tanto como habla con las donatarias. (Ver [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) (Siete hábitos de trabajo excelente con las donatarias)).

---

## Donatarias:

Conseguir que uno de sus donantes flexibles y multianuales comparta su experiencia con otros; invitar a las donantes a reunirse con su grupo para discutir los objetivos a largo plazo (por ejemplo, el CEO Sixto Cancel de Think of Us lo hace habitualmente). Hablar con sinceridad desde el principio sobre lo que ayuda y lo que obstaculiza.

## Recursos adicionales:

- ["Power Moves—Ignite the Power of Your Philanthropy for Equity and Justice"](#) (El poder mueve: conecte el poder de su filantropía con la equidad y la justicia), conjunto de herramientas de National Committee for Responsive Philanthropy para ayudar a las fundaciones a descubrir hasta qué punto están construyendo y compartiendo el poder para lograr el máximo impacto social.
- ["Funder Practices for Transformative Partnership"](#) (Prácticas de las donantes para una asociación transformadora), recomendaciones de Muso para las donantes que buscan relaciones e impactos transformadores.
- ["Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities"](#) (Construir una filantropía basada en la confianza para devolver el poder a las comunidades), artículo del SSIR sobre la construcción y demostración de una cultura basada en la confianza, la inversión en el desarrollo de la capacidad de liderazgo de la comunidad y la apertura de las estructuras de toma de decisiones e intercambio de información.
- ["Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact"](#) (Crear asociaciones a largo plazo con organizaciones sin fines de lucro para expandir el impacto), artículo de Philanthropy News Digest sobre las lecciones aprendidas de las relaciones de financiamiento sostenido.
- ["Seven Habits of Excellent Work with Grantees"](#) (Siete hábitos para un trabajo excelente con las donatarias), guía de Hewlett Foundation para ayudar a crear relaciones sólidas, mutuamente respetuosas y altamente productivas con las donatarias.

## Datos destacados:

- Las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro consideraron que los "desafíos para entender el terreno" son el tercer obstáculo para conceder subvenciones más flexibles (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Barrera N.º 4: Creencias sobre la rendición de cuentas

## El desafío:

Las donantes y las organizaciones sin fines de lucro citaron las creencias sobre la rendición de cuentas como un cuarto obstáculo para el financiamiento multianual y flexible. Las donantes que se centran en hacer un seguimiento exhaustivo de las subvenciones individuales a menudo creen en las solicitudes con varios pasos y en la diligencia debida; en períodos de subvención más cortos y vinculados con un proyecto; y en informes a medida relativos a los detalles del proyecto. Asimismo, las donantes preocupadas con la evaluación empírica pueden tratar de estructurar las subvenciones en torno a elementos del proyecto que puedan cuantificarse. Ambas creencias generan trámites engorrosos, desarmar a las donatarias y a sus participantes como expertas en su propia experiencia y sacrifican la medición holística del impacto general de las donatarias dentro de una cartera para la creación de datos a corto plazo.

## Soluciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Promover el diálogo con las donatarias para acercarse al trabajo.** Algunas donantes ofrecen alternativas a los informes que ahorran tiempo, como las llamadas telefónicas o vía Zoom, que hacen que la carga de escuchar y elaborar informes recaiga en la financiadora.

¿Quién lo está haciendo? [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

---

2. **Adoptar un informe común.** Algunas donantes invitaron a las donatarias a presentar propuestas e informes que tenían preparados para otras donantes.

¿Quién lo está haciendo? [IMC Foundation](#)  
[EdelGive Foundation](#)

---

3. **Buscar los puntos en que las estrategias de la financiadora y del beneficiario (en comparación con los programas) se empalman y proporcionar apoyo operativo general.** Esto no limita al financiamiento y permite a las donatarias medir e informar sobre todo el conjunto de intervenciones que promueven un objetivo común.

¿Quién lo está haciendo? [The California Endowment](#)  
[Raith Foundation](#)  
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

# Lo que dicen las donantes:

“Los informes vía Zoom han sido transformadores porque es más fácil para el beneficiario, pero nosotros invertimos más tiempo: tomamos notas que se convierten en informes. Pero también estamos teniendo conversaciones reales y construyendo relaciones. Y estamos viendo cómo surgen tendencias que normalmente no vemos ni oímos, como desafíos organizacionales y estratégicos que no aparecerían en un informe por escrito tradicional.”

**Lauren Scott, Directora Ejecutiva,**  
Harris and Eliza Kempner Fund

“En realidad no tenemos una solicitud de subvención. Nos informamos sobre [las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro]. Digo: ‘¿Puedo ir a visitarlo? ¿Hablar con usted?’ No pedimos ningún tipo de agenda formal para una visita al lugar. Me gusta pensar que a través de una conversación casual se sientan las bases para que seamos sinceras mutuamente.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,**  
IMC Foundation

“Una de las formas en que demostramos por qué los consejeros deben confiar en las aliadas donatarias de la subvención fue a través de las auditorías. Empezamos con nuestras subvenciones más pequeñas. En lugar de exigir a cada aliada donataria de la subvención que presente informes financieros y documentación de justificación, realizamos revisiones aleatorias. Fue un buen proceso que rara vez —o nunca— reveló problemas. Nos ahorró a todos tiempo precioso y satisfizo a la junta.”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Se trata de fomentar una cultura en la que se anime a los oficiales de programas a confiar en las donatarias y se les recompense por ello. Lo hacemos de varias maneras, de las cuales la presunción de apoyo ilimitado a largo plazo es solo una parte. Por ejemplo, se espera que los oficiales de programas evalúen si sus subvenciones ‘tienen éxito’ o no, pero no diciéndoles a las donatarias cómo medir el éxito. En cambio, pedimos a la donataria que nos diga cómo quiere medir si sus subvenciones están funcionando; y, aunque el oficial de programa individual da seguimiento, a nivel de programa y de fundación, no preguntamos por el éxito de las subvenciones individuales. Seguimos el progreso de la estrategia global. Así, el oficial de programa no tiene que preocuparse por el éxito de cada subvención, sino por el progreso en general, lo que le da margen para experimentar.”

**Larry Kramer, Presidente,**  
William and Flora Hewlett Foundation

“Una cosa que hacemos: si hay circunstancias adversas para un beneficiario, enfocamos la conversación en las amenazas y cómo sortearlas, no en justificar la subvención original. La conversación no consiste en decir: ‘Tienes que volver a convencerme de tu trabajo.’”

**John Taylor, CEO,**  
Wellspring Philanthropic Fund

“Pasamos al financiamiento esencial de las donatarias: Nuestro enfoque ahora es: ‘Aquí hay una cantidad de dinero. No hace falta que nos digan cuáles son los resultados concretos del proyecto. Tampoco hace falta que nos den un presupuesto para el proyecto. Solo queremos saber que tienen una buena estrategia y buenos sistemas de gestión (incluyendo gestión financiera)’. Eso es todo.”

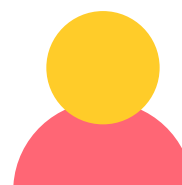
**Audrey Elster, Directora Ejecutiva,**  
Raith Foundation (Sudáfrica)

“[Nuestros] resultados de seguimiento y evaluación de una iniciativa de 10 años, Building Healthy Communities [Construyendo Comunidades Saludables], mostraron un impacto exitoso [...] Cuando preguntamos a las donatarias qué era lo que más les ayudaba, nos dijeron que el apoyo operativo general y el apoyo multianual [...] Si se financia a organizaciones que se dedican a la incidencia política y a la organización y el activismo, convertirán los fondos [operativos generales] en victorias muy bien apalancadas.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“Una cosa que podría ser útil de pensar es ampliar nuestro concepto de las evaluaciones de manera que no solo estemos concentrados en un punto por específico en el tiempo —por ejemplo, un cambio de política—, sino en realidad expandirnos y desarrollar una narrativa que describa el proceso de creación que llevó a esos resultados.”

**Alli Jernow, Directora de Programas,**  
Wellspring Philanthropic Fund





“La mejor manera en que hemos experimentado el desarrollo de confianza [entre] nuestra junta directiva y las donatarias es llevando a la junta directiva a ver el trabajo ya las personas en acción. Hacemos esto en todo el mundo. Es complicado y costoso en algunos aspectos, pero produce un cambio radical en las actitudes y la comprensión de la junta directiva.”

Stephen Heintz, Presidente,  
Rockefeller Brothers Fund

“La [junta directiva] no solo debe plantearse preguntas de rendición de cuentas, sino también preguntas de aprendizaje sobre lo que se necesita [para tener un impacto] en términos de recursos, el poder de la gente, condiciones que deben darse; y comprender profundamente eso [...] Llevamos a cabo un par de sesiones de aprendizaje de la junta directiva sobre la filantropía basada en la confianza y creo que lo que realmente nos ha ayudado es analizar cuáles son nuestros supuestos fundamentos y cuestionar el status quo, que en muchos casos puede perjudicar a nuestras aliadas en lugar de ayudarlos. Estamos realmente comprometidos a involucrarnos de manera profunda con la comunidad, lo que incluye una serie de 40 conversaciones comunitarias. No hay nada más importante para generar confianza que escuchar y hacerlo detenidamente.”

Hanh Cae Yu, Directora de Aprendizaje,  
The California Endowment

“Nuestras actualizaciones se centran más en la capacidad y las necesidades humanas, no necesariamente en el trabajo. Aprendemos más sobre eso al final. Los objetivos de cada subvención trianual los determina la organización, por lo que esta informa sobre sus propios objetivos.”

Stephen Heintz, Presidente,  
Rockefeller Brothers Fund



# Lo que señalan las donatarias:

“Las organizaciones multilaterales, los gobiernos y las instituciones internacionales tienen marcos y agendas muy restrictivas y quieren todos los datos cuantitativos. “[Cuando tenemos apoyo general,] podemos compartir las voces de los activistas donde estas son importantes para tomar decisiones y fortalecer a las organizaciones de base.”

**Tania Turner, Directora Ejecutiva, Fondo Semillas (México)**

“Durante muchos años, todos nuestros planes estratégicos los hacía yo con algún apoyo pro bono o un consultor de bajo costo, o bien, los dirigía la junta directiva. Solo hasta ahora, al disponer de financiamiento multianual, tenemos los recursos para crear un plan estratégico multianual sólido y el plan financiero que lo acompaña.”

**Monisha Kapila, co-CEO, ProInspire**

“Con nuestras donantes gubernamentales tenemos un tipo de relación muy diferente. La rendición de cuentas consiste en mostrar el rendimiento de la inversión, cómo mantenemos a las niñas fuera del sistema y cuál es ese ahorro de costos, así como las historias personales de transformación para que cuando tomen decisiones legislativas, puedan realmente ponerle un rostro a ese cambio de política. Con nuestras donantes del sector privado, en realidad se trata de que haya honestidad en su agenda frente a la nuestra y entender esa relación de poder. Con la mayoría de nuestras donantes del sector privado había una razón distinta por la que invertían en nosotros y era importante saberla. Por ejemplo, una financiadora se centró mucho en el aprendizaje socioemocional, incluyendo una perspectiva de género; y otra quería tomar un modelo que estaba funcionando y ser capaz de ampliarla de manera efectiva.”

**Mary Marx, CEO, Pace Center for Girls**

“[Cuando una financiadora nos da dinero para un año] reduce el impacto [que podemos demostrar]. Así que empezamos a decir en los acuerdos de un año: ‘Miren, si podemos generar informes amplios de lo que se ha hecho con todo el financiamiento de esta iniciativa, incluyendo su contribución, es mucho mejor. Esto genera una narrativa mejor que la de un proyecto menor. Esto, los informes amplios, han atraído a otras donantes. Pero lo más importante es que convencen a nuestras donantes de que quedarse más tiempo puede suponer un impacto aun mayor. Algo puede no haber funcionado en el primer año que sí funcionó en el segundo y el tercero.”

**Julius Mukunda, Director Ejecutivo, CSBAG (Uganda)**

“Me ha sorprendido ver disparidad en los requisitos de presentación de informes que algunas donantes imponen a las donatarias cuyas personas líderes son africanas frente a las que tienen líderes de Norteamérica. Las personas líderes que provienen de posiciones privilegiadas o de poder pueden sentirse más cómodas diciendo que no a los requisitos engorrosos; por otra parte, las organizaciones que históricamente han contado con pocos recursos tienen menos capacidad para oponerse a las donantes. Teniendo en cuenta esto, ¿cómo podemos garantizar que la presión de presentar informes sea equitativa para todas las organizaciones?”

**Lisha McCormick, Directora Ejecutiva, Last Mile Health**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Invitar a las donatarias a que vengan a compartir su trabajo en las reuniones de la junta directiva o acercar a la junta a su trabajo de forma que no interfiera en su ejecución. Discutan los resultados de [Project Streamline](#) en la próxima reunión de la junta directiva.

---

## CEOs:

Cambiar las políticas para que las donatarias puedan presentar informes preparados para otras fundaciones, o sustituir los informes escritos por llamadas telefónicas. Adopten un informe común compartido con otras donantes que trabajen en temas similares.

---

## Oficiales de programa:

Trabajar con otras donantes que apoyen a las mismas organizaciones para acordar un formato de informe común y sencillo; o bien, sustituir los informes escritos por llamadas telefónicas/llamadas de Zoom. Den a las donatarias la libertad de narrar su historia de mayor impacto, sin las trabas de las preguntas prescritas y el conteo de palabras.

---

## Donatarias:

Contar la historia más larga al presentar el informe de un proyecto (los objetivos más generales, las intervenciones y el impacto) para inspirar a su financiadora a pensar y a brindar apoyo de manera más amplia.

## Recursos adicionales:

- [Project Streamline: Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose](#) (Proyecto Streamline: ahogados en el papeleo, distraídos del propósito), informe de colaboración sobre cómo eficientar los procesos de concesión de subvenciones tanto para las donantes como para las donatarias.
- [“Smart Money”](#) (Dinero inteligente), artículo del SSIR escrito por la presidencia de Hewlett Foundation sobre cómo combinar la concesión de subvenciones ilimitadas con la filantropía responsable y estratégica.
- [“10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed”](#) (10 cosas que las donantes progresistas deben aprender de los conservadores o estamos perdidos), artículo del blog de Vu Le de Nonprofit AF.
- [“Building Equitable Evidence: It’s Time to Look to Participants as Experts in Their Own Experience”](#) (Generar evidencia equitativa: es hora de considerar a las poblaciones participantes como expertos en su propia experiencia), artículo del Center for Effective Philanthropy sobre cómo hacer que las poblaciones participantes en los programas sean aliadas de pleno en la evaluación.

## Datos destacados:

- Las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro calificaron la rendición de cuentas de parte de las donatarias como el cuarto obstáculo para un financiamiento más flexible (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Barrera N.º 5: Funciones y sistemas burocráticos

## El reto:

Un último gran obstáculo para el financiamiento multianual y flexible por parte de las entidades financiadoras y las organizaciones sin fines de lucro son los propios engranajes de las entidades financiadoras: las funciones del personal que existen para dar forma y restringir las subvenciones como parte de la diligencia debida, los sistemas de gestión de las subvenciones que dificultan que los oficiales de programa estructuren las subvenciones a lo largo de varios años y recaben información provisional. De hecho, hemos comprobado que las fundaciones más pequeñas y con menos personal tienden a conceder más apoyos operativos generales, aunque sea simplemente porque carecen de personal dedicado a la estructuración de subvenciones.

## Soluciones de financiamiento que apoyan las organizaciones sin fines de lucro:

1. **Definir las funciones del oficial de programa y del resto del personal al servicio de las donatarias.** Nuestra encuesta a personas líderes de organizaciones sin fines de lucro y a donantes calificó la orientación al servicio (capacidad de respuesta), la inclusión (puertas/salas de Zoom abiertas) y la asistencia para la creación de redes como criterios principales para los responsables de programas. También se consideró que la comprensión del sector no lucrativo por parte de los oficiales de programas era más importante que la experiencia en la materia.

¿Quién lo está haciendo? [William and Flora Hewlett Foundation](#)  
(Ver: [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#))  
[Overdeck Foundation](#)

---

2. **Facilitar el financiamiento futuro.** Especialmente durante el confinamiento por COVID, las donantes comenzaron a volver las subvenciones de seguimiento automáticas al recibir un correo electrónico o una llamada de las donatarias, lo que constituyó un paso hacia el financiamiento multianual.

¿Quién lo está haciendo? [Oak Foundation](#)

---

3. **Pensar en la gestión de las subvenciones como manejo de las relaciones con los clientes.** Las donantes que se toman en serio el servicio a las donatarias equipan sus sistemas de gestión de subvenciones para captar las conversaciones con ellos sobre las necesidades, los objetivos y lo que consideran el éxito.

¿Quién lo está haciendo? [Foundation for a Just Society](#)

# Lo que dicen las donantes:

“La filantropía ha tratado muy mal a las donatarias desde el punto de vista del servicio al cliente. Pero cuando entiendes a tus aliadas donatarias como parte de una base crucial y duradera para el cambio social, deja de tratarse de una relación con un solo beneficiario. Se convierte en una relación con un ecosistema de aliadas.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,**  
The California Endowment

“Tomamos prestadas las mejores ideas de nuestros pares y reescribimos las descripciones de los puestos de trabajo de los oficiales de programa para que fueran [...] administradores del cambio y de la experiencia de las donatarias.”

**Anu Malipatil, Vicepresidente,**  
Overdeck Family Foundation

“Una de las cosas que hacemos desde hace años es pedir a las posibles donatarias que nos envíen las propuestas que han escrito para otros. Eso parece funcionar porque otras [donantes] hacen muy buenas preguntas y se puede averiguar mucha información sin pedir a los solicitantes que repita el proceso.”

**Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,**  
IMC Foundation

“Mi predecesora venía del sector sin fines de lucro e inició un financiamiento multianual. Ella dijo: ‘¿A qué prefieres que las organizaciones dediquen su tiempo: al trabajo en sí o en la recaudación de fondos para apoyar su trabajo?’”

**Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,**  
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“MacKenzie Scott muestra un compromiso con la no microgestión y una concesión de fondos de forma significativa que aplaudo sinceramente. Es como: ‘No es cuento. Voy a otorgar fondos y no voy a esperar a desarrollar toda una burocracia para hacerlo.’ La verdad es que hay diferentes barreras que levantamos:

tenemos un proceso de solicitud, un proceso de investigación, un montón de procesos. No hemos hecho suficiente para cuestionar nuestros procesos y averiguar cómo adaptar el proceso al tipo de financiamiento que tratamos de hacer. Pero algo que hemos estado haciendo para ciertas donatarias es lo siguiente: permitimos que la persona responsable del programa prepare una nueva adjudicación como enmienda a una subvención ya existente [...] Sí es posible aligerar el papeleo.”

**John Taylor, Presidente,**  
Wellspring Philanthropic Fund

“No tenemos mucho tiempo para enfoques de subvenciones en los que solo marquemos casillas. Dijimos a la junta directiva: ‘Seríamos capaces de hacer un trabajo mucho más sustancioso que nos comprometiera con lo que está pasando allá afuera si no tuviéramos que pasar por toda esta burocracia.’ Así que fue un argumento de que ‘podemos ser mejores donantes si leemos, dialogamos y nos reunimos con las donatarias y las partes interesadas con más frecuencia.’”

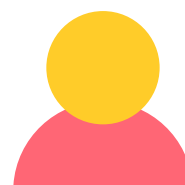
**Audrey Elster, Directora Ejecutiva,**  
Raith Foundation (Sudáfrica)

“En todas nuestras colaboraciones pedimos informes conjuntos antes de que el dinero cambie de manos, así que no vamos a detenernos en los pequeños detalles de un gran proyecto, sino en cuál es el propósito que estamos financiando.”

**Naghma Mulla, CEO,**  
EdelGive Foundation (India)

“Las donantes que contratan personal en todas las funciones y niveles que tienen experiencia de vida en las geografías y con las comunidades en las que nos centramos han marcado una gran diferencia para poder acelerar la conversación sobre financiamiento multianual y flexible. En parte, porque permite un compromiso auténtico: personal y miembros de la junta directiva que aportan su experiencia de vida y una conexión profunda con las comunidades a las que financiamos, lo que a menudo puede crear relaciones de confianza con las donatarias que se basan en la honestidad y un espíritu de apertura. Una segunda cuestión relacionada con los sistemas burocráticos: muchos de los grupos con los que trabajamos no tienen determinación de equivalencia, por lo que técnicamente no podemos darles apoyo operativo general. Ofrecer apoyo a las aliadas donatarias para obtener la determinación de equivalencia, al tiempo que se les ayuda a sortear ese proceso —y ocuparnos de pagarlo— es una forma importante de eliminar esa barrera; es lo que hemos estado tratando de hacer.”

**Nicky McIntyre, CEO,**  
Foundation for a Just Society



# Lo que señalan las donatarias

“Las fundaciones en las que tenemos más confianza son aquellas en las que tenemos relaciones construidas en torno a una apertura o claridad sobre lo que cada uno puede hacer (cuáles son nuestros roles respectivos en la asociación). En muchos casos, eso se debe a que los oficiales de programa tienen una idea clara de lo que son capaces de hacer dentro de las organizaciones en las que están y son francos con nosotros al respecto.”

**Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab**

“Nuestra subvención de MacKenzie Scott ha sido un parteaguas porque ahora mismo estamos pensando en otro tipo de programas que podemos implementar el próximo año y otro tipo de inversiones para apoyar el movimiento aquí en México. También hemos tenido conversaciones con otras donantes; así que se está transformando en una palanca de financiamiento para nosotros.”

**Tania Turner, Directora Ejecutiva,  
Fondo Semillas (México)**

“Una de las renovaciones del proceso que hemos llevado a cabo es que hemos empezado a ofrecer financiamiento de seguimiento para que nuestros antiguos alumnos obtengan otra donación de Echoing Green después de la beca. De ninguna manera les hacemos volver a presentar su solicitud. Solo dicen que quieren volver a presentarse y pueden reutilizar el mismo contenido.”

**Joanna Helou, Jefa de Personal,  
Echoing Green**

“Velamos por la propia confianza. ¿Confían en que gestionaré bien el programa y los fondos? ¿O me están dando un contrato que detalla tantas cosas que hacer y que no hacer que esto parece un juicio? ¿Puedo comprar un vaso o tengo que pedir permiso primero y adjuntar documentación para que puedan ver todo antes de permitirme comprar un vaso?”

**Julius Mukunda, Director Ejecutivo,  
CSBAG (Uganda)**

“Las fundaciones deben ser más reflexivas al elegir a los responsables de los programas. ¿Tienen alguna experiencia relevante en la aplicación o en la ejecución?”

**Matt Forti, CEO,  
One Acre Fund**

# Para comenzar:

## Juntas Directivas:

Preguntar a su CEO qué está haciendo para garantizar que los oficiales de programa se centren en el servicio a las donatarias y en satisfacer sus necesidades. Discutan el documento [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) (Siete hábitos de un trabajo excelente con las donatarias) en su próxima reunión de la junta directiva.

---

## CEOs:

Garantizar que las descripciones de los puestos de trabajo de los responsables de programas y los procesos de evaluación se centren en el nivel de apoyo a las donatarias y en la satisfacción de sus necesidades. Pida a sus oficiales de programa ideas sobre cómo simplificar el proceso de concesión de subvenciones. Agenden una hora para hacer juntos un taller sobre el proceso y hacerlo más sencillo y eficiente.

---

## Oficiales de programa:

Pedir a sus donatarias que informen cuánto tiempo les lleva cada elemento del proceso de concesión de subvenciones. Evalúen qué pasos consumen más tiempo e identifiquen cómo simplificarlos.

---

## Donatarias:

Hacer saber a los responsables de programa qué servicios valoran más. Señalen dónde los procesos de la financiadora crean enredos burocráticos. Citen ejemplos de donantes con los que hayan sentido menos burocracia y más confianza.

## Recursos adicionales:

- [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) (Siete hábitos de un trabajo excelente con las donatarias), guía de Hewlett Foundation para ayudar a crear relaciones sólidas, mutuamente respetuosas y muy productivas con las donatarias.
- [Funder Practices for Transformative Partnership](#) (Prácticas de las donantes para una alianza transformadora), recomendaciones de Muso para donantes que buscan relaciones e impactos transformadores.

## Datos destacados:

- Las personas líderes de organizaciones sin fines de lucro calificaron las preocupaciones del personal de la entidad financiadora como el quinto obstáculo para una concesión de subvenciones más flexible y los sistemas de gestión de subvenciones como el quinto obstáculo para una concesión de subvenciones más multianual (Accelerating Equitable Grantmaking Survey, MilwayPLUS, noviembre de 2021, n=30).



# Sobre la Página de Investigación

## Embudo de investigación

43 entrevistas con líderes de organizaciones sin ánimo de lucro, financiadores e intermediarios para sacar a la luz una breve lista de barreras y facilitadores del marco de financiación plurianual

30 encuestas a directores generales de organizaciones sin ánimo de lucro (15) y de fundaciones (15) para valorar la importancia de las barreras y los facilitadores del marco de financiación plurianual

24 participantes en grupos de discusión (50% financiadores/50% líderes sin ánimo de lucro) para acordar medios prácticos a fin de cambiar comportamientos

Las investigadoras Katie Smith Milway y Amy Bates Markham de [MilwayPLUS](#) agradecen a los y las siguientes participantes del estudio por su franqueza y sus ideas y a Ford Foundation por el apoyo a su trabajo.

**Asesores de proyectos:**

Karine Apollon, CEO,  
Apollon & Partners

Kris Hayashi, Director Ejecutivo,  
Transgender Law Center\*

Alli Jernow,  
Directora de Programas,  
Wellspring Foundation

Lisha McCormick,  
Directora Ejecutiva,  
Last Mile Health\*

**Co-curadores/Co-promotores:**

Equipo BUILD,  
Ford Foundation

Meghan Duffy, GEO

Asesores de impacto social,  
MilwayPLUS

Natalie Ross, COF

Shaady Salehi,  
Trust-Based Philanthropy Project

Kim Syman,  
New Profit

Pritha Venkatachalam,  
Bridgespan India

**Seguidores de tendencias:**

Jeff Bradach, TBG/Sector  
Independiente

Ellie Buteau, CEP

**Líderes sin fines de lucro  
(nombrados por asesores  
o co-curadores):**

Sixto Cancel, CEO,  
Think of Us\*

Abigail Dillen, Presidenta,  
Earthjustice

Cheryl Dorsey, CEO,  
Echoing Green\* (acompañada  
por Joanna Helou, Jefa de  
Personal)

Matt Forti, CEO,  
One Acre Fund, Ruanda\*

Melissa Fourie,  
Directora Ejecutiva,  
Center for Environmental Rights  
(Sudáfrica)\*

Haydee Pérez Garrido,  
FUNDAR, México

Monisha Kapila, co-CEO,  
Prolnspire\*

Andrew Kassoy, CEO,  
B Lab\*

Mary Marx, CEO,  
Pace Center for Girls\*

Julius Mukunda, Director Ejecutivo,  
CSBAG (Uganda)\*

Alan Safran, CEO,  
Saga Education\*

Tania Turner, Directora Ejecutiva,  
Fondo Semillas (México)\*

LaSaia Wade, Directora Ejecutiva,  
Brave Space Alliance\*

Teresa Younger, Presidenta,  
Ms. Foundation

**Líderes de financiamiento  
(nombrados por los asesores  
y co-curadores):**

Nancy Rauch Douzinas, Presidenta,  
Rauch Foundation\*

Audrey Elster, Directora Ejecutiva,  
Raith Foundation (Sudáfrica)\*

Doug Griffin, Presidente,  
Oak Foundation (representado  
en el grupo de discusión por  
la Asesora Principal Adriana  
Craciun), Suiza\*

Medina Haeri,  
Directora de Programas,  
Oak Foundation, Suiza

Stephen Heintz, Presidente,  
Rockefeller Brothers Fund\*

Bob Hughes,  
Director de Educación,  
K-12 Education, Gates Foundation

Karen Johnson, Jefe de Programas,  
K-12 Education, Gates Foundation

Larry Kramer, Presidente,  
William and Flora Hewlett  
Foundation

Anu Malipatil, Vicepresidenta,  
Overdeck Foundation

Nicky McIntyre, CEO,  
Foundation for a Just Society\*

Naghma Mulla, CEO,  
EdelGive Foundation (India)\*

Dr. Robert Ross, Presidente,  
The California Endowment\*  
(acompañado por Hanh Cae Yu,  
Directora de Aprendizaje)

Tracy Sawicki, Directora Ejecutiva,  
Peter and Elizabeth Tower  
Foundation\*

Vidya Shah, Presidenta Ejecutiva,  
EdelGive Foundation, India

John Taylor, Presidente,  
Wellspring Philanthropic Fund\*

Lauren Scott, Directora Ejecutiva,  
Harris and Eliza Kempner Fund\*

Sarah Walczyk, Directora  
Ejecutiva, Satterberg Foundation\*

Lisa Wiersma, Directora Ejecutiva,  
IMC Foundation\*

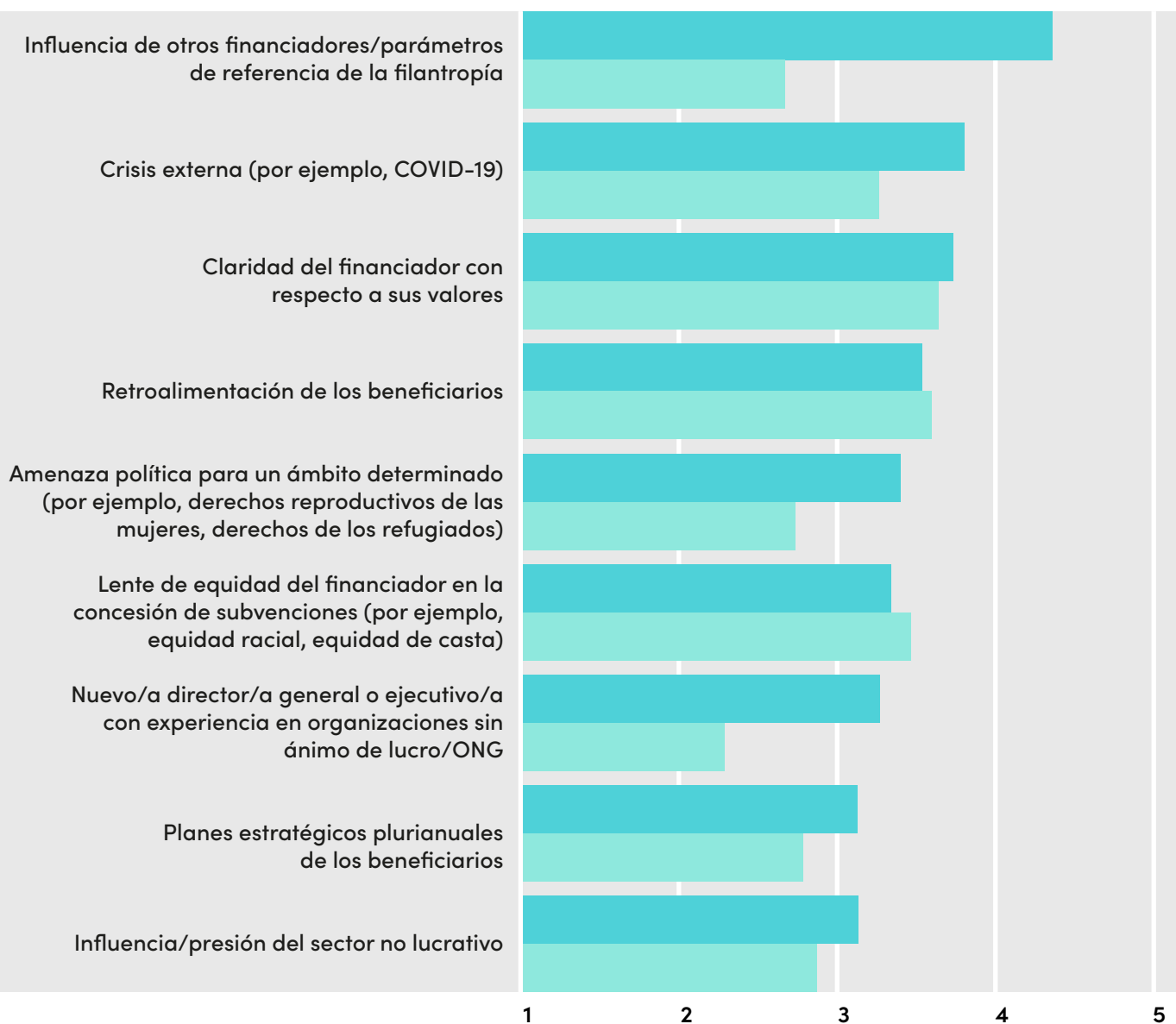
\*Participantes del grupo de enfoque

# Aspectos destacados de los resultados de la encuesta

En octubre-noviembre de 2021 [MilwayPLUS](#) entrevistó, encuestó y realizó grupos de enfoque con 30 donantes y organizaciones sin fines de lucro que habían aumentado su porcentaje de financiamiento multianual y flexible de forma considerable en la última década. En la encuesta, 15 donantes y 15 personas líderes de organizaciones sin fines de lucro calificaron la importancia de un conjunto de aceleradores y barreras en una escala de 1 a 5. Los resultados se utilizaron para seleccionar y clasificar los aceleradores y las barreras incluidos en este conjunto de herramientas.

## Aceleradores:

### Factores que favorecen las subvenciones no restringidas

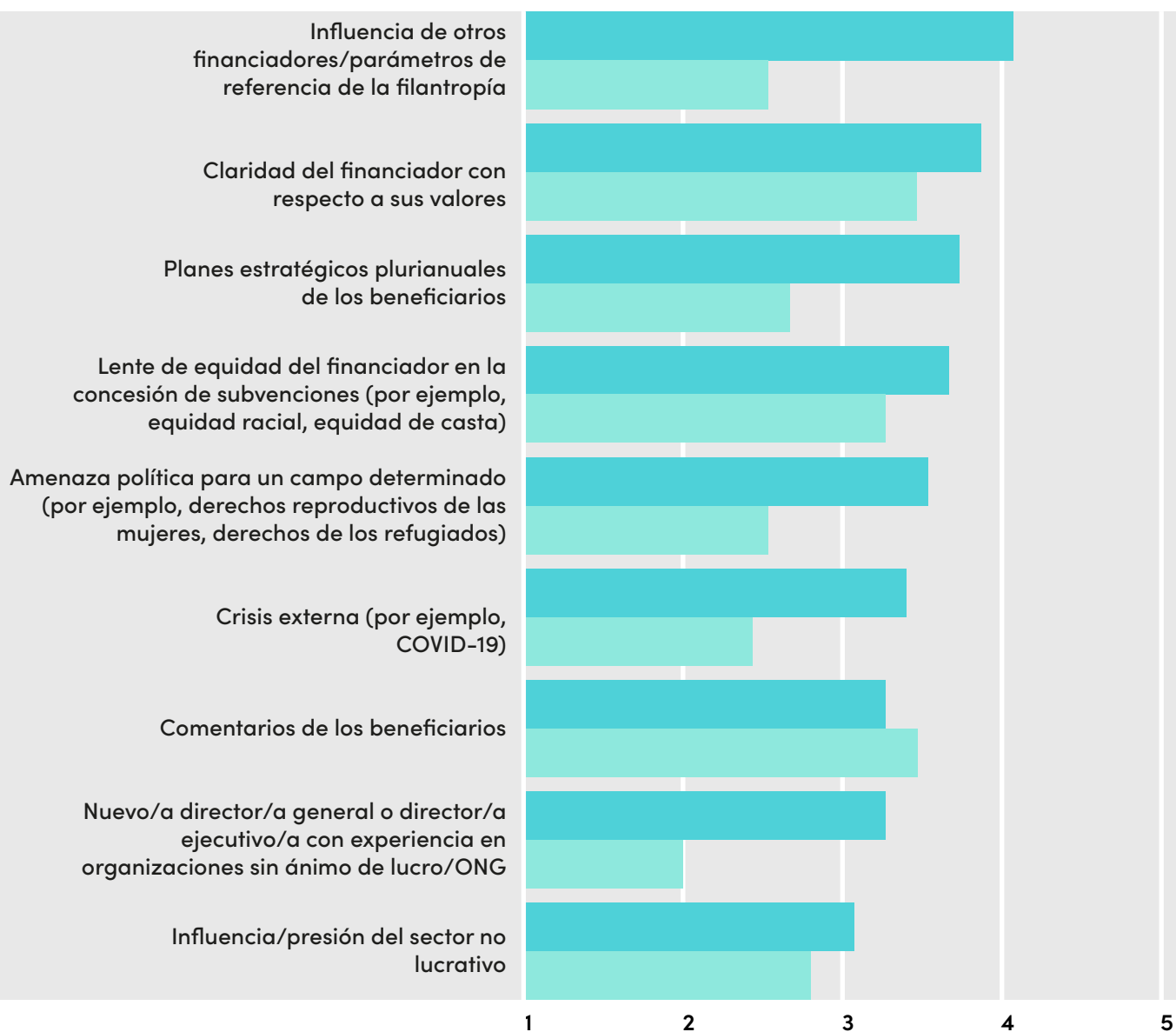


■ Líderes de organizaciones sin ánimo de lucro  
■ Financiadores

# Aspectos destacados de los resultados de la encuesta

Aceleradores:

## Factores que facilitan las subvenciones plurianuales



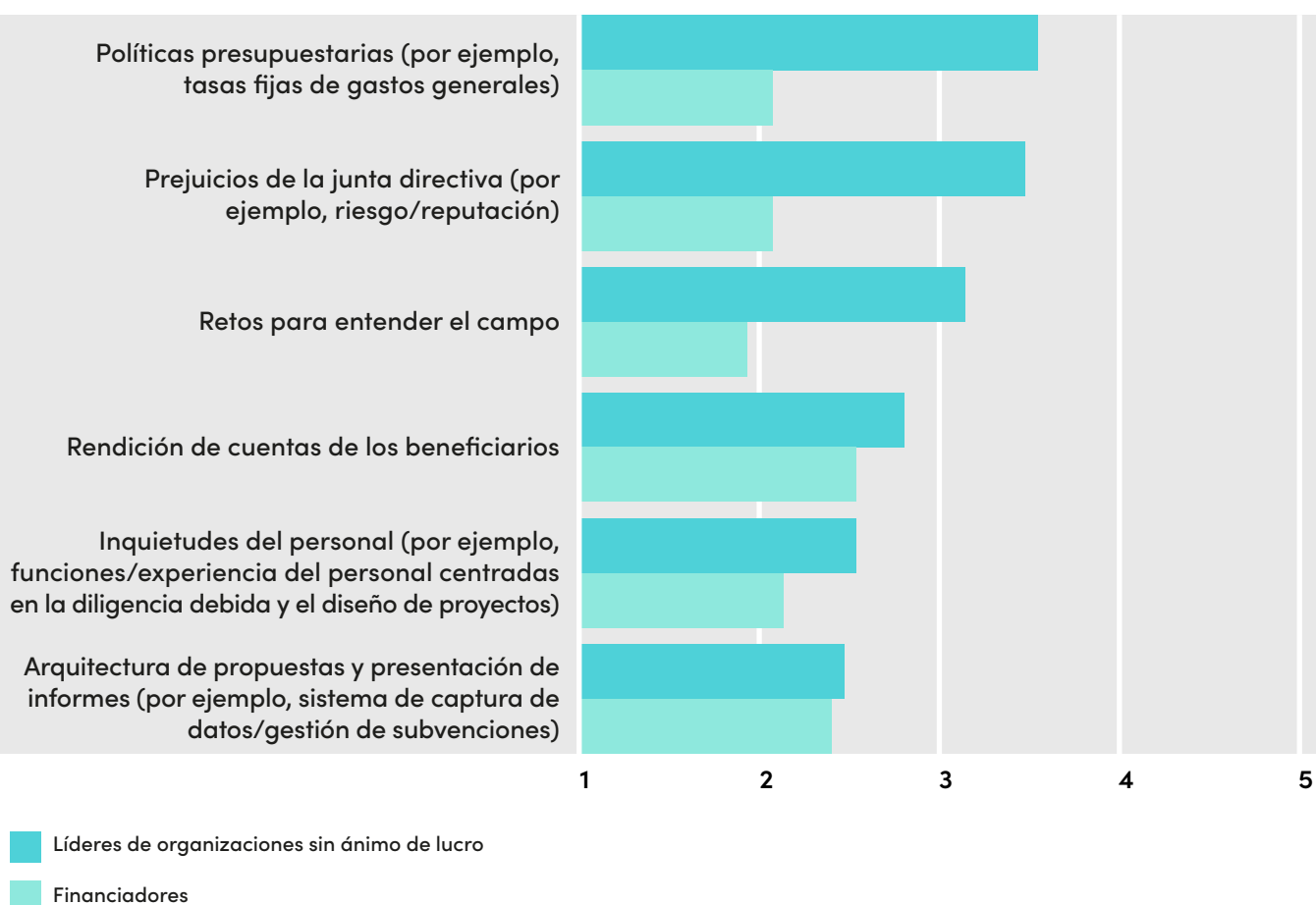
■ Líderes de organizaciones sin ánimo de lucro

■ Financiadores

# Aspectos destacados de los resultados de la encuesta

Desafíos:

Desafíos para que las subvenciones sean menos restrictivas



# Aspectos destacados de los resultados de la encuesta

Desafíos:

## Desafíos a la hora de conceder subvenciones plurianuales



# Lista de recursos seleccionados

Año	Título	URL
2021	The Systems Work of Social Change: How to Harness Connection, Context, and Power to Cultivate Deep and Enduring Change, (Cómo aprovechar la conexión, el contexto y el poder para cultivar un cambio profundo y duradero), por Cynthia Rayner and François Bonnici	<a href="https://global.oup.com/academic/product/the-systems-work-of-social-change-9780198857457?cc=us&amp;lang=en&amp;">https://global.oup.com/academic/product/the-systems-work-of-social-change-9780198857457?cc=us&amp;lang=en&amp;</a>
2021	“My Organization Is a Testament to Why Unrestricted Funding Matters,” (Mi organización es testimonio de por qué es importante el financiamiento ilimitado), Philanthropy	<a href="https://www.philanthropy.com/article/my-organization-is-a-testament-to-why-unrestricted-funding-matters?cid2=gen_login_refresh&amp;cid=gen_sign_in">https://www.philanthropy.com/article/my-organization-is-a-testament-to-why-unrestricted-funding-matters?cid2=gen_login_refresh&amp;cid=gen_sign_in</a>
2021	“Endow Black-Led Nonprofits,” (Dotar a las organizaciones sin fines de lucro dirigidas por personas negras), Bridgespan, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/endow_black_led_nonprofits">https://ssir.org/articles/entry/endow_black_led_nonprofits</a>
2021	“Building Equitable Evidence: It’s Time to Look to Participants as Experts in Their Own Experience,” (Generar evidencia equitativa: es hora de considerar a las poblaciones participantes como expertas en su propia experiencia), CEP	<a href="https://cep.org/building-equitable-evidence/">https://cep.org/building-equitable-evidence/</a>
2021	“Advancing Equity Through Feedback,” (Avanzar en la equidad a través de la retroalimentación), Fund for Shared Insight and Leap of Reason Ambassadors Community	<a href="https://www.leapambassadors.org/ambassador-insights/advancing-equity-through-feedback/">https://www.leapambassadors.org/ambassador-insights/advancing-equity-through-feedback/</a>
2021	“How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change,” (Cómo escuchar a las poblaciones representadas puede conducir al cambio de sistemas), SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change#">https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change#</a>
2021	“Funder Practices for Transformative Partnership,” (Prácticas de las donantes para una alianza transformadora), Muso	<a href="https://drive.google.com/file/d/1ITZHI-GkA3_uXoupliAApIBR6U1PCSaG/view">https://drive.google.com/file/d/1ITZHI-GkA3_uXoupliAApIBR6U1PCSaG/view</a>
2021	“Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact,” (Crear asociaciones a largo plazo con organizaciones sin fines de lucro para expandir el impacto), Philanthropy New York	<a href="https://philanthropynewyork.org/news/building-long-term-partnerships-nonprofits-scale-impact-lessons-sustained-funding-relationships?u">https://philanthropynewyork.org/news/building-long-term-partnerships-nonprofits-scale-impact-lessons-sustained-funding-relationships?u</a>

Año	Título	URL
2021	"Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander Communities," (Bien colectivo: recomendaciones para la filantropía sobre solidaridad racial y las comunidades asiático-americanas, originarias de Hawái e isleñas del Pacífico (AANHPI)), AAPIP	<a href="https://aapip.org/resources/collective-good/">https://aapip.org/resources/collective-good/</a>
2021	"Funders: Here's a Tool to Make Your Grantmaking More Equitable," (Donantes: Esta es una herramienta para que sus subvenciones sean más equitativas), Equitable Grantmaking Continuum	<a href="https://nonprofitaf.com/2021/03/funders-heres-a-tool-to-make-your-grantmaking-more-equitable/">https://nonprofitaf.com/2021/03/funders-heres-a-tool-to-make-your-grantmaking-more-equitable/</a>
2021	"OVERLOOKED (Part 1): Foundation Support for Asian American and Pacific Islander Leaders and Communities" (IGNORADOS (Parte 1): Apoyo de las fundaciones a los líderes y comunidades asiático-americanas e isleñas del Pacífico), CEP	<a href="https://cep.org/portfolio/overlooked-part-one/">https://cep.org/portfolio/overlooked-part-one/</a>
2021	"OVERLOOKED (Part Two): Foundation Support for Native American Leaders and Communities" (IGNORADOS (Parte 2): Apoyo de fundaciones a líderes y comunidades de poblaciones originarias de Estados Unidos), CEP	<a href="https://cep.org/portfolio/overlooked-part-two/">https://cep.org/portfolio/overlooked-part-two/</a>
2021	"[Proposal forms are] 39% similar; how can we be exponentially better?" ([Los formularios de las propuestas son] 39% similares; ¿cómo podemos ser exponencialmente mejores?), Fix the Form Project, Candid	<a href="https://blog.candid.org/post/were-39-percent-similar-how-can-we-be-exponentially-better/">https://blog.candid.org/post/were-39-percent-similar-how-can-we-be-exponentially-better/</a> Video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=b0taGLLM9vk">https://www.youtube.com/watch?v=b0taGLLM9vk</a>
2021	"Building Strong, Resilient NGOs in India: Time for New Funding Practices" (Construyendo ONG fuertes y resistentes en la India: el momento de las nuevas prácticas de financiamiento), Bridgespan	<a href="https://www.bridgespan.org/insights/library/pay-what-it-takes/funding-practices-to-build-strong-ngos-in-india">https://www.bridgespan.org/insights/library/pay-what-it-takes/funding-practices-to-build-strong-ngos-in-india</a>
2021	"Foundation Response to Crisis: Lasting Change?" (Respuesta de las fundaciones a la crisis: ¿un cambio duradero?), CEP	<a href="https://cep.org/wp-content/uploads/2021/11/CEP_Foundations-Respond-to-Crisis-Lasting_Change.pdf">https://cep.org/wp-content/uploads/2021/11/CEP_Foundations-Respond-to-Crisis-Lasting_Change.pdf</a>
2021	"Mismatched: Philanthropy's Response to the Call for Racial Justice" (El desajuste: la respuesta de la filantropía al llamado a la justicia racial), PRE	<a href="https://racialequity.org/mismatched/">https://racialequity.org/mismatched/</a>



Año	Título	URL
2021	“Seeking to Soar: Foundation Funding for Asian American and Pacific Islander Communities” (Buscando el ascenso: financiamiento de las fundaciones para las comunidades de asiáticos-estadounidenses e isleños del Pacífico), AAPIP	<a href="https://aapip.org/wp-content/uploads/2021/07/seeking_to_soar_foundation_funding_for_aapi_communities_1.pdf">https://aapip.org/wp-content/uploads/2021/07/seeking_to_soar_foundation_funding_for_aapi_communities_1.pdf</a>
2021	“Resources on Equity, Diversity, and Inclusion—Where Do I Start?” (Recursos sobre equidad, diversidad e inclusión: ¿por dónde empiezo?) Change Philanthropy	<a href="https://change philanthropy.org/resource-hub/">https://change philanthropy.org/resource-hub/</a>
2020	“Fundors, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it” (Donantes, esta crisis es el momento de aumentar significativamente el financiamiento para la incidencia y la organización de la comunidad, no de reducirla), artículo del blog de Vu Le de Nonprofit AF	<a href="https://nonprofitaf.com/2020/05/funders-this-crisis-is-the-time-to-significantly-increase-funding-for-advocacy-and-community-organizing-not-cut-down-on-it/">https://nonprofitaf.com/2020/05/funders-this-crisis-is-the-time-to-significantly-increase-funding-for-advocacy-and-community-organizing-not-cut-down-on-it/</a>
2020	“Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities” (Construir una filantropía basada en la confianza para devolver el poder a las comunidades), Beeck Center, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities#">https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities#</a>
2020	“A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19” (Un llamado a la acción: el compromiso de la filantropía durante la crisis de COVID-19), Council on Foundations	<a href="https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19">https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19</a>
2020	“Making It Happen: A Conversation Guide” (Hacerlo realidad: una guía de conversación), CEP-MY GOS	<a href="https://cep.org/portfolio/making-it-happen-a-conversation-guide/">https://cep.org/portfolio/making-it-happen-a-conversation-guide/</a>
2020	“Philanthropy Needs a New Playbook to Fund Systems Change” (La filantropía necesita un nuevo manual para financiar el cambio sistémico), Ashoka	<a href="https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-needs-a-new-playbook-to-fund-systems-change/">https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-needs-a-new-playbook-to-fund-systems-change/</a>
2020	“Seven Habits of Excellent Work with Grantees” (Siete hábitos de un trabajo excelente con las donatarias), Hewlett	<a href="https://hewlett.org/library/seven-habits-of-excellent-work-with-grantees-guide/">https://hewlett.org/library/seven-habits-of-excellent-work-with-grantees-guide/</a>
2020	“Racial Equity in Philanthropy: Closing the Funding Gap” (Equidad racial en la filantropía: cerrar la brecha del financiamiento), Bridgespan	<a href="https://www.bridgespan.org/special-collections/racial-equity-in-philanthropy">https://www.bridgespan.org/special-collections/racial-equity-in-philanthropy</a>

Año	Título	URL
2020	"Grantmaking with a Racial Justice Lens" (La concesión de subvenciones con una perspectiva de justicia racial), PRE	<a href="https://racialequity.org/wp-content/uploads/2020/01/GWARJL_15.pdf">https://racialequity.org/wp-content/uploads/2020/01/GWARJL_15.pdf</a>
2020	"In the Struggle for Racial and Economic Justice, Don't Forget Rural America" (En la lucha por la justicia racial y económica, no hay que olvidar la parte rural de Estados Unidos), NPQ	<a href="https://nonprofitquarterly.org/in-the-struggle-for-racial-and-economic-justice-dont-forget-rural-america/">https://nonprofitquarterly.org/in-the-struggle-for-racial-and-economic-justice-dont-forget-rural-america/</a>
2020	"New Attitudes, Old Practices: The Provision of Multiyear General Operating Support" (Nuevas actitudes, viejas prácticas: la prestación de apoyo operativo general multianual), CEP	<a href="http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf">http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf</a>
2020	"Making the Case: Foundation Leaders on the Importance of Multiyear General Operating Support" (Argumentando el caso: líderes de fundaciones sobre la importancia del apoyo operativo general multianual), CEP	<a href="http://cep.org/wp-content/uploads/2020/10/CEP_MYGOS_Profiles_FNL.pdf">http://cep.org/wp-content/uploads/2020/10/CEP_MYGOS_Profiles_FNL.pdf</a>
2019	Colección de artículos "The Power of Feedback" (El poder de la retroalimentación), SSIR	<a href="https://ssir.org/power_of_feedback">https://ssir.org/power_of_feedback</a>
2019	"Influencing Funder Practice" (Influir en la práctica de las donantes), Ford Foundation	<a href="https://www.fordfoundation.org/work/learning/research-reports/influencing-funder-practice/">https://www.fordfoundation.org/work/learning/research-reports/influencing-funder-practice/</a>
2019	"Ignite the Power of Your Philanthropy for Equity and Justice" (Encienda el poder de su filantropía para la equidad y la justicia), NCRP	<a href="https://www.ncrp.org/initiatives/power-moves-philanthropy">https://www.ncrp.org/initiatives/power-moves-philanthropy</a>
2019	"Fundors, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars (MYGOD!)" (¿Donantes, ¿quieren ayudar a desarrollar capacidad organizacional? Entonces dejen de intentar desarrollar capacidad organizacional y limítense a otorgar fondos para operaciones generales de manera multianual (¡Por Dios!)), entrada de blog de Vu Le de Nonprofit AF.	<a href="https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/">https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/</a>
2018	"10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed" (10 cosas que las donantes progresistas deben aprender de las conservadoras o estamos perdidos), artículo del blog de Vu Le de Nonprofit AF	<a href="https://nonprofitaf.com/2018/12/10-things-progressive-funders-must-learn-from-conservative-ones-or-we-are-all-screwed/">https://nonprofitaf.com/2018/12/10-things-progressive-funders-must-learn-from-conservative-ones-or-we-are-all-screwed/</a>

Año	Título	URL
2018	"Funding Feedback" (Financiando la retroalimentación), Fund for Shared Insight, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback">https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback</a>
2018	Informe de seguimiento anual 2018, Funders for LGBTQ Issues	<a href="https://lgbtfunders.org/research-item/2018-tracking-report">https://lgbtfunders.org/research-item/2018-tracking-report</a>
2018	The 2018 Diversity Among Philanthropic Professionals Report (Informe sobre la diversidad entre los profesionales de la filantropía de 2018), Funders for LGBTQ Issues	<a href="https://lgbtfunders.org/research-item/2018-dapp-report/">https://lgbtfunders.org/research-item/2018-dapp-report/</a>
2018	"We Need to Change How We Think: Perspectives on Philanthropy's Underfunding of Native Communities and Causes" (Tenemos que cambiar nuestra forma de pensar: perspectivas sobre el subfinanciamiento de las comunidades originarias y sus causas por parte de la filantropía), First Nations Development Institute	<a href="https://www.firstnations.org/publications/we-need-to-change-how-we-think-perspectives-on-philanthropys-underfunding-of-native-communities-and-causes/">https://www.firstnations.org/publications/we-need-to-change-how-we-think-perspectives-on-philanthropys-underfunding-of-native-communities-and-causes/</a>
2018	"Executive Summary: Growing Inequity: Large Foundation Giving to Native American Organizations and Causes—2006–2014" (Resumen ejecutivo: Inequidad creciente: grandes donaciones de fundaciones a organizaciones y causas de poblaciones originarias de Estados Unidos—2006–2014), First Nations Development Institute	<a href="https://www.firstnations.org/publications/executive-summary-growing-inequity-large-foundation-giving-to-native-american-organizations-and-causes-2006-2014/">https://www.firstnations.org/publications/executive-summary-growing-inequity-large-foundation-giving-to-native-american-organizations-and-causes-2006-2014/</a>
2018	"Resetting the Grantee–Grantor Relationship" (Restableciendo de la relación entre donantes y donatarias), Forti/Peery, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/resetting_the_grantor_grantee_relationship">https://ssir.org/articles/entry/resetting_the_grantor_grantee_relationship</a>
2017	"Time to Reboot Grantmaking" (Es hora de replantear la concesión de subvenciones), Etzel/Pennington, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking">https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking</a>
2016	"Pay-What-It-Takes Philanthropy" (La filantropía de pagar lo que sea necesario), Queenan/Etzel/Prasad, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/pay_what_it_takes_philanthropy">https://ssir.org/articles/entry/pay_what_it_takes_philanthropy</a>
2015	"The Out in the South Initiative" (Iniciativa Out in the South), Funders for LGBTQ Issues	<a href="https://lgbtfunders.org/research-item/out-south-initiative/">https://lgbtfunders.org/research-item/out-south-initiative/</a>
2013	"New Gatekeepers of Philanthropy" (Nuevos guardianes de la filantropía), NPQ	<a href="https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Summer%202013.pdf">https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Summer%202013.pdf</a>
2010	"Philanthropy in a Recession" (La filantropía en la recesión), NPQ	<a href="https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Fall%202010.pdf">https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Fall%202010.pdf</a>

Año	Título	URL
2009	"The Nonprofit Starvation Cycle" (El ciclo de agotamiento de recursos de las organizaciones sin fines de lucro), Gregory/Howard, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle">https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle</a>
2008	"Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose" (Ahogados en el papeleo, distraídos del propósito), PEAK Grantmaking	<a href="https://www.peakgrantmaking.org/resource/drowning-in-paperwork-distracted-from-purpose/">https://www.peakgrantmaking.org/resource/drowning-in-paperwork-distracted-from-purpose/</a>
2008	"Assessing the Impact: General Operating Support" (Evaluar el impacto: apoyo operativo general), GEO	<a href="https://www.geofunders.org/resources/assessing-the-impact-general-operating-support-volume-2-684">https://www.geofunders.org/resources/assessing-the-impact-general-operating-support-volume-2-684</a>
2007	"General Operating Support: Action Guide" (Apoyo operativo general: guía de acción), GEO	<a href="https://www.geofunders.org/resources/general-operating-support-action-guide-690">https://www.geofunders.org/resources/general-operating-support-action-guide-690</a>
2006	"Listen, Learn, Lead" (Escuchar, aprender, liderar), GEO	<a href="https://www.geofunders.org/resources/listen-learn-lead-grantmaker-practices-that-support-nonprofit-results-742">https://www.geofunders.org/resources/listen-learn-lead-grantmaker-practices-that-support-nonprofit-results-742</a>
2005	"The Looking-Glass World of Nonprofit Money" (El mundo de revés del dinero para organizaciones sin fines de lucro), Miller, NFF	<a href="https://nff.org/commentary/looking-glass-world-nonprofit-money">https://nff.org/commentary/looking-glass-world-nonprofit-money</a>
2004	"Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy" (Eje de la ideología: fundaciones conservadoras y políticas públicas), NCRP	<a href="https://www.ncrp.org/publication/axis-of-ideology">https://www.ncrp.org/publication/axis-of-ideology</a>
2004	"Lessons for Boards from the Nonprofit Overhead" (Lecciones para las juntas directivas del proyecto de gastos generales de las organizaciones sin fines de lucro), Urban Institute	<a href="https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF">https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF</a>
2003	"Smart Money" (Dinero inteligente), Brest, SSIR	<a href="https://ssir.org/articles/entry/smart_money">https://ssir.org/articles/entry/smart_money</a>
1997	"Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations" (Cambiar una agenda de política pública: La filantropía estratégica de las fundaciones conservadoras), NCRP	<a href="https://bjn9t2lhlni2dhd5hvym7llj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/11/Moving-a-Public-Policy-Agenda.pdf">https://bjn9t2lhlni2dhd5hvym7llj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/11/Moving-a-Public-Policy-Agenda.pdf</a>
1992	"Invisible and in Need" (Invisibles y necesitados), AAPIP	<a href="https://aapip.org/resources/invisible-and-in-need-philanthropic-giving-to-asian-americans-and-pacific-islanders/">https://aapip.org/resources/invisible-and-in-need-philanthropic-giving-to-asian-americans-and-pacific-islanders/</a>
1986	"Indirect Costs: A Guide for Foundations and Nonprofit Organizations" (Costos indirectos: una guía para fundaciones y organizaciones sin fines de lucro), Rand	<a href="https://www.rand.org/pubs/reports/R3376.html">https://www.rand.org/pubs/reports/R3376.html</a>

# Créditos de Imágenes

## Imágenes usadas en este reporte.

### Gracias a sus creadores.

Pansexual pride flag painted on hand

By Samantha Hurley <https://burst.shopify.com/@lightleaksin>

Sunflowers across green hills under white clouds

Photo by Ricardo Frantz on [Unsplash](#)

I'm With Her/Them – Protest photo

Photo by Gayatri Malhotra on [Unsplash](#)

Better Days Ahead on Concrete Floor

Photo by Ian Taylor on [Unsplash](#)

Man Standing Near Blue Wall

Photo by Héctor López on [Unsplash](#)

People Meeting in Room

Photo by Antenna on [Unsplash](#)

People Sitting on Chair

Photo by Sam Balye on [Unsplash](#)

Green Catus Plant Near Green Door

Photo by Sabrina Mazzeo on [Unsplash](#)

People Standing and Standing Near Trees

Photo by Duncan Shaffer on [Unsplash](#)

Man Wearing Black Cap with Love Thy Neighbour

Photo by Nina Strehl on [Unsplash](#)

Four persons holding each others waists at daytime

Photo by Vonecia Carswell on [Unsplash](#)

Grayscale Portrait of a Man in a Button-Up Shirt

By Ekam Juneja <https://www.pexels.com/@ekam-juneja-61080223/>

Two Men Under Blue Sky

By Ajay Donga <https://www.pexels.com/@ajay-donga-1113836/>

People's Hands

By Cottonbro <https://www.pexels.com/@cottonbro/>

**FUNDING FOR**  
**REAL CHANGE**