

Filantropía de impacto: sus significados, sus promesas y sus escollos

Richard A. Marker

Co-Principal, Wise Philanthropy

Founder, NYU Academy for Grantmaking & Funder Education

SUMARIO : I. INTRODUCCIÓN.—II. ANTECEDENTES Y CONTEXTO: EL «IMPACTO» EN EL MUNDO.—III. ¿POR QUÉ EL IMPACTO SE HA CONVERTIDO EN EL OBJETIVO?—IV. DE APOYO ORGANIZATIVO A MEDIDAS DE RESULTADOS: PRIMEROS PASOS HACIA EL IMPACTO.—V. FOMENTO DE LAS CAPACIDADES Y ASISTENCIA TÉCNICA.—VI. FINANCIACIÓN BASADA EN LAS PRUEBAS.—VII. FILANTROPÍA DE ENFOQUE EMPRESARIAL («VENTURE PHILANTHROPY»).—VIII. SISTEMAS DE «ESCALA Y REPLICACIÓN».—IX. EL CAMBIO SISTÉMICO PRECISA DE ALGO MÁS QUE «IMPACTO»: ENFOQUES INTERSECTORIALES.—CONCLUSIONES.

I. Introducción

«Hay decisiones y revisiones que un minuto rectifica» dice T. S. Eliot en *La canción de amor* de J. Alfred Prufrock. Como el continuo parloteo mundano que define nuestra vida social, durante la última década las conversaciones sobre la filantropía de impacto han seguido los vaivenes de la moda y dado a luz a una gran profusión de jerga ambigua. El campo de la filantropía se encuentra entre los más culpables de esta profusión. No es ninguna sorpresa, por supuesto, pues lo que significa entregar recursos personales en pro del bien común es distinto según los entornos sociales, los medios culturales, los contextos nacionales y en las distintas épocas.

Este análisis tratará de articular el conjunto de enfoques que se están produciendo actualmente. Es decir qué significa la «filantropía de impacto». Dado que este término ha pasado a ser común de modo global, corresponde analizar qué puede significar, cómo se emplea y qué metodologías y enfoques se están utilizando para hacerlo realidad. El presente estudio examinará algunos de ellos, reconociendo que se trata de un campo sometido a grandes cambios y que surgirán seguramente nuevos enfoques, aun cuando vayamos comprendiendo mejor las fortalezas y debilidades de los que analizamos a continuación.

II. Antecedentes y contexto: el «Impacto» en el mundo

Quién y qué se valora en tal sentido, incluso qué es legal, son cuestiones que varían enormemente en todo el mundo.

Por ejemplo, es interesante echarle un vistazo a la situación en China. La acumulación de riqueza privada solo es legal desde hace una década. Ahora mismo cuenta con el grupo de multimillonarios de mayor crecimiento del mundo. Pese a ello todavía no existe una categoría plenamente legal para lo que en otros países se conoce como organizaciones no gubernamentales (ONGs) o en algunos lugares como el sector sin ánimo de lucro (NFP, por sus siglas en inglés). Cualquier entidad debe estar registrada bien como una empresa privada y sujeta a impuestos bien como una entidad relacionada con el Gobierno. Si una persona que forma parte de este grupo de grandes fortunas en China deseara constituir una fundación con fines filantrópicos, debería elegir entre inscribirla como una empresa privada sujeta a impuestos o como una entidad relacionada con el Gobierno. Además, la sola idea de la acumulación de riqueza en manos privadas, aunque legal, no se alinea fácilmente con una cultura inculcada y estructurada alrededor del concepto de lo «colectivo». Los comportamientos caritativos pueden contar con una larga historia en China, pero los modos y el fundamento de la filantropía plantean sin duda nuevos retos en este momento histórico.

Otro ejemplo es la ética del comportamiento filantrópico en las naciones del antiguo bloque soviético. Las condiciones y terminología comunes en los sectores de las ONGs/NFP y de la filantropía pueden tener un significado muy diferente en estos países. Por ejemplo, el término «voluntariado» suele tener connotaciones positivas en sociedades abiertas pues refleja la elección voluntaria de una persona de participar en algo por el bien común. Incluso en los países escandinavos, conocidos por disponer de las redes más completas del mundo de apoyo público, el voluntariado privado es respetado y admirado. Sin embargo, en el antiguo bloque soviético, el término continúa teniendo connotaciones negativas asociadas con el trabajo obligatorio no remunerado.

De un modo similar, gran parte de la credibilidad que ostenta el sector de la filantropía proviene del hecho de que es por el «interés general». Ciertamente, este es un punto de por sí complicado; si un Teatro de Ópera es nombrado en honor de un filántropo o empresa en reconocimiento por la magnanimidad de la donación que permitió su construcción, ¿es esta por el «bien común» o se trata de un «honor privado»? Sociedades diferentes responderían de distinta manera a esta pregunta aunque, desde luego, el excep-

ticismo subyacente en grandes estratos de una sociedad puede limitar ciertamente el posible impacto de quienes desean que su generosidad sea un ejemplo para otros.

¿O qué podemos decir de la legislación sobre fundaciones privadas? En Estados Unidos, que para algunos tiene el sistema de filantropía más desarrollado, desde el año 1969 es ilegal que una fundación filantrópica/caritativa posea u ostente participaciones significativas/de control en cualquier entidad con ánimo de lucro. La base subyacente de la ley es que no debería producirse ninguna contradicción inherente entre la toma de decisiones de una fundación por el bien público y la de una empresa privada por su propio beneficio. Sin embargo, dicha distinción no se da en otros lugares. Muchas de las fundaciones europeas más importantes poseen editoriales (por ejemplo, la Bertelsmann Foundation), empresas de producción (v. gr., Körber Stiftung) y ¡muchas! proveniente de Bancos. Las fundaciones nombran el equipo de dirección y se benefician de las ganancias de tal empresa. En tales circunstancias, ¿qué intereses son los prioritarios? ¿acaso tales directivas restringidas e interrelacionadas limitan el impacto potencial de las fundaciones a la hora de resolver problemas sociales?

Esto nos conduce a uno de los retos más significativos para la credibilidad del sector en numerosos países; el concepto del «conflicto de intereses». La filantropía institucionalizada depende de un primordial y persuasivo sentido de la justicia y de la equidad. En caso de que se deba tomar en serio al sector, de que deba aumentar su esfera de influencia y desempeñar un papel en la política pública, no puede ser percibido como servidor de los intereses de los donantes, fundadores, profesionales, ejecutivos pudientes o de otros líderes arraigados. No obstante, hay muchas culturas y naciones en las que simplemente no existe el concepto del «conflicto de intereses». En muchos lugares se asume que las personas tienen la obligación implícita de servir primero a sus propios intereses o a los de sus familias y amigos. Las fundaciones de beneficio público o caritativas no estarían, pues, sometidas a los requisitos de transparencia, registro, información y rendición de cuentas que limiten que los beneficiarios principales sean familias, amigos y colegas profesionales. Si uno de los papeles reconocidos de una fundación benéfica pública es promover la sociedad civil, corregir las desigualdades sociales, aliviar el sufrimiento humano, puede resultar complicado hacerlo con el efecto deseado si la percepción general es que los ricos simplemente la están utilizando como herramienta legal para favorecer sus propios intereses.

En cada uno de estos ejemplos preliminares, los desafíos primarios son tanto estructurales como perceptivos. El «Impacto» —con lo que sea que

signifique o no en el mundo filantrópico actual— no era la intención primera del fundador. Nuestras preguntas sobre, pues, el impacto son ajenas a la intencionalidad.

III. ¿Por qué el Impacto se ha convertido en EL objetivo?

¿Por qué son vez son más los donantes que contemplan el «impacto» como un objetivo explícito?

Para comprender por qué cada vez hay más preocupación y compromiso con respecto a la financiación para lograr un impacto, debemos dar un paso atrás.

Aunque queda fuera del alcance del presente artículo investigar la historia de la caridad y de la filantropía en su conjunto, es necesario establecer un resumen de unos pocos conceptos interculturales. En cualquier sociedad de la que se tenga conocimiento, se aprecian trazas positivas en la valoración de la caridad. Si algunas personas sufren o tienen verdaderas necesidades, parece que se produce un instinto social trascendente para intentar aliviar dicho sufrimiento. La caridad, *caritas*, es dar a otros porque uno se preocupa por la humanidad. La motivación de expresar la sensibilidad de uno a través de la caridad puede importar más que el resultado que pueda obtener el acto caritativo en sí. La motivación es el propio acto de dar.

Entre las personas adineradas esto suele derivar de lo que se conoce como *noblesse oblige*; la riqueza va aparejada con la responsabilidad. En tal contexto, la intención es honorable, aunque la motivación sea la responsabilidad de dar. El resultado explícito es secundario a la razón para dar. A menudo se dan expectativas entre homólogos y clases de una cierta filantropía visible. Aquí de nuevo la motivación de dar suele ser el acto en sí más que sus resultados.

Sin embargo, a lo largo del pasado siglo y, en particular, en las últimas dos décadas, este concepto de donación obligatoria ha demostrado ser insuficiente para muchos. Las razones para estos cambios son múltiples. A continuación enumeramos algunas de las más importantes:

a) Se ha producido una *erosión de la lealtad* hacia las instituciones en su papel de solucionadores de problemas. En el acto de la donación subyace implícitamente, sin expectativas explícitas, la duda de si que otra persona o institución esté empleando el dinero sabia o eficazmente. Si tal convicción subyacente se ve erosionada, hasta a la persona más comprometida y caritativa le resulta complicado dar sin expectativas, restricciones o rendición de cuentas.

b) En numerosos lugares, especialmente en aquellos edificados en torno a conceptos napoleónicos sobre el papel del Gobierno frente a sus ciudadanos, es cada vez mayor la incapacidad de dichos gobiernos para proveer, es decir, permitirse, un conjunto de servicios sociales, educativos y culturales en perpetuo crecimiento. Si el Gobierno no puede satisfacer las necesidades sociales de una manera adecuada y fiable, ¿quién debería?

c) La transitoriedad es la nueva norma, especialmente entre las clases educadas. Ya sea por estudios, trabajo o como experiencia, un número importante de jóvenes viaja y se traslada por voluntad propia, no por migraciones motivadas políticamente. Estudiar o trabajar en otros sistemas culturales y sociales abre las perspectivas de las personas, inclusive también el punto de vista respecto a la filantropía. Comprender las necesidades humanas y cómo responder a dichas necesidades significa algo diferente cuando uno se encuentra menos arraigado y la filantropía se basa menos en el lugar o en la lealtad hacia un lugar.

d) Al igual que las personas cruzan fronteras, la economía se ha convertido en global. Aquellos que controlan la esfera económica pueden tener una influencia tan grande como la de numerosos Jefes de Estado y a menudo tienen más autonomía con sus recursos. Incluso en el sector del voluntariado, el «retorno de la inversión» ha pasado a ser un término predominante, al tiempo que los líderes económicos globales han ido asumiendo el liderazgo de los sectores de la filantropía. Cuando una persona se pregunta «¿qué estamos recibiendo de la inversión filantrópica?», cambia por completo la forma en que se piensa en cómo y por qué se da.

e) Del mismo modo en que la economía no sabe de fronteras, tampoco lo hacen los retos sistémicos de la realidad del siglo XXI. El calentamiento global, la trata de seres humanos, las enfermedades, el desarrollo desigual, todos ellos son factores que desafían a la ortodoxia establecida respecto a quién está dirigida la filantropía y cómo se debería llevar a cabo.

f) La tecnología, especialmente la cibertecnología, es el desarrollo más transformador de las dos últimas décadas y, en muchos sentidos, ha sido el factor más transformador desde el desarrollo de la imprenta hace casi 500 años. Desde el punto de vista de la filantropía, ha permitido a las personas con medios limitados actuar y tomar decisiones prácticamente del mismo modo que las personas más acaudaladas. Cuando hay escasez de euros, los donantes a pequeña escala son mucho más sensibles a las posibilidades de malgasto y duplicación. Los intermediarios representan una burocracia innecesaria y suelen interferir en la inmediatez de la donación empleada por un determinado receptor. Aunque pueden ser desarrollos positivos, el lado nega-

tivo es que el sector de la filantropía no es inmune a las implicaciones de la anarquía del conocimiento que este medio favorece. La eliminación de intermediarios también posibilita una toma de decisiones no informada.

Este es el contexto en el que la filantropía se ha tenido que reinventar.

IV. De apoyo organizativo a medidas de resultados: primeros pasos hacia el impacto

A medida que aumentó la demanda de una cierta rendición de cuentas de los fondos filantrópicos y caritativos, quedó claro que resultaba insuficiente simplemente donar a las organizaciones, sin más preguntas. Incluso un control estándar basado en la información financiera o el número de «usuarios» dejaba mucho que desear. Los proveedores de fondos de organizaciones comenzaron a plantear otras preguntas: ¿qué sucede realmente como resultado de nuestra generosidad? En el pasado los informes únicamente ofrecían cifras sobre cuántas personas utilizaban el programa; ahora, el nuevo enfoque ve esto como algo inadecuado. «No nos digáis cuánta gente recibió una clase de lectura, sino ¿cuántos aprendieron realmente a leer?».

Las metodologías conceptuales que acompañaron a este enfoque se conocieron como «teoría del cambio» o «modelado lógico». Esto supone que uno puede analizar un proceso de cambio, determinar los pasos o fases del pensamiento y el comportamiento, desglosar y analizar la progresión, las variables y las intervenciones y, finalmente, utilizar estos conocimientos para predecir un cambio deseado e influir en él. La gran ventaja de este enfoque es que ayuda a eliminar las temidas mediciones en números absolutos. Por ejemplo, con el método antiguo si las mismas 20 personas participaban en un programa 20 veces cada una, saldría una cuenta de 400. Si 400 personas participaban una sola vez, saldría la misma cuenta de 400. El número no dice prácticamente nada sobre qué les sucede a esas 20 o a esas 400 personas. Una persona que haga una donación querrá sin duda que la organización beneficiaria informe de cuáles son los resultados deseados de esos proyectos, qué indican esos números y cómo se evaluaron o valoraron tales resultados, por lo que las mediciones de resultados fueron el primer método más utilizado para fomentar la composición de cuáles debían ser tales medidas.

En Estados Unidos, durante la década de 1980 la decisión del sistema United Way de pasar de informar simplemente en números absolutos a ofrecer mediciones de resultados fue el estímulo para difundir ampliamente su aceptación. Durante gran parte del siglo xx, United Way fue la mayor organización intermediaria/refinanciadora de Estados Unidos, con unidades loca-

les en prácticamente cada ciudad. Dado que recaudaba fondos utilizando un sistema de deducciones salariales en el sector privado, atrajo fondos tanto de donantes de gran capacidad como de donantes muy modestos. Si hubo una entidad caritativa que trascendió todos los límites sociales, económicos y regionales, esa fue United Way. También financiaba el mayor número de servicios sociales, culturales y humanos, así como a otras organizaciones sin ánimo de lucro de cualquier fundación o entidad benéfica pública. Cuando United Way adoptó un sistema de valoración o evaluación, tuvo grandes implicaciones en el modo en que el sistema de filantropía/voluntariado funcionaba realmente. Por lo tanto, las «mediciones de resultados» se convirtieron en el último grito durante gran parte de la década de 1980 y comienzos de la década de 1990.

Por supuesto, este sistema presentaba grandes dificultades. La más significativa era la de demostrar realmente las causas y efectos. Cuanto más ambicioso es el objetivo, más esquivos son los indicadores. Por ejemplo, si reducir el analfabetismo es el objetivo, se puede demostrar que un programa de fomento de la lectura ha marcado la diferencia en un grupo pequeño e independiente. Sin embargo, extender el programa a grupos menos controlados inevitablemente genera todo tipo de efectos, aparte de que los resultados invariablemente resultan menos persuasivos a gran escala. ¿Se debe eso a que el programa de fomento de la lectura es imperfecto o a que no se puede implementar adecuadamente en un ambiente más abierto? Los modelos de «resultados» y de la «teoría del cambio» abrieron la puerta a estas cuestiones; sin embargo, el modo en que se tomaban las decisiones de financiación no daba claramente con las respuestas.

V. Fomento de las capacidades y asistencia técnica

Un segundo enfoque para aumentar el impacto es invertir en el fomento de las capacidades. Cada vez son más los donantes y fundaciones que han comprometido su financiación para fortalecer a sus beneficiarios y no restringir su apoyo a la concesión de becas organizativas. La Fundación Robin Hood no inventó esta metodología interventora, pero la ha institucionalizado de un modo que muchos ahora pueden emular. La narrativa de la Fundación Robin Hood merece una mención especial, no solo porque es única en la actualidad, sino por el momento en que se estableció y el modo en que se ha perfeccionado durante más de un cuarto de siglo. Este enfoque hace uso de un paradigma de gran utilidad.

Hace más de 25 años Tudor Jones, un exitoso propietario de un fondo de alto riesgo, se lamentaba de la pervivencia de la pobreza y sus manifestaciones en Nueva York. Lo que le desconcertaba era la abundancia de entidades sin ánimo de lucro bien establecidas que abordaban este asunto, muchas de ellas con apoyo privado y gubernamental a largo plazo. En su opinión, el sector había fracasado claramente. En un tiempo en que la reinención comenzaba a tomarse en serio en el mundo de la tecnología y el de los negocios, consideraba que quizás había llegado el momento de reinventar también las ONGs/NFP. No en vano, señalaba, si esto ocurriera en una empresa del sector privado, que fracasara un año sí y otro también a la hora de cumplir con sus objetivos principales, tal empresa quebraría. Si el negocio de tantas organizaciones era paliar la pobreza, ¿cómo es que seguían en el negocio?

El primer instinto de Jones fue considerar sacar del negocio a todas las ONGs/NFP y empezar de nuevo. Se trataba de una solución draconiana, aunque atractiva para un financiero cuyo negocio era apostar en contra del pensamiento común. Sin embargo, no tardó en darse cuenta de que tendría que crear nuevas organizaciones para hacer las mismas cosas y la gente que contaba con la experiencia y los conocimientos porque ya estaban «con las manos en la masa».

Así pues, profundizó en el asunto y descubrió que eran los modelos financieros y las estructuras organizativas de las entidades que debían proporcionar servicios a la población de riesgo las que, poco menos, garantizaban el fracaso. La mayoría de las organizaciones contaba con financiación insuficiente, su personal necesitaba formación, sus patronatos necesitaban mejores prácticas de gobierno y, en la mayoría de los casos, sus instalaciones eran del todo inadecuadas. ¿Por qué tendríamos que castigar precisamente a organizaciones que no podían hacer otra cosa más que fracasar?, pensaba. Incluso aunque se procediera a empezar de cero, a menos que se cambiasen los fundamentos, simplemente se repetirían las deficiencias.

Así pues, nació la Fundación Robin Hood. En muchos círculos es más conocida por su famosa extravagancia a la hora de captar fondos, uno de los acontecimientos sociales más importantes de la temporada en Nueva York, que recauda al menos 50 millones de dólares cada año. No obstante, en el mundo de la filantropía lo que la distingue es el modo en que ha desplegado sus recursos con el paso de los años.

En el momento en que Tudor Jones descubrió que las propias organizaciones necesitaban tanta ayuda como los pobres, Robin Hood estableció unos requisitos previos únicos —en aquel entonces— para que una organización reciba financiación. Deben acordar someter su propia operativa a una evalua-

ción externa. Si la Fundación Robin Hood decide asignar fondos a la ONG/NFP, estos se acompañan de una ayuda para que la propia organización reciba asistencia técnica. Si esta no está de acuerdo o se niega a ello, se retira la subvención. En caso contrario, reciben el apoyo que determine la Fundación Robin Hood. Además, la Fundación Robin Hood continuará este apoyo dual por tanto tiempo como considere necesario para la organización, sin un final predeterminado.

En sus más de 25 años de vida, la Fundación ha aprendido mucho sobre el tipo de apoyo que funciona mejor, quién lo proporciona del mejor modo y cómo establecer expectativas constructivas. Como reconocen sus propios líderes, sus propias evaluaciones internas han demostrado dónde fallaban ellos mismos, dónde empleaban tácticas demasiado invasivas o dónde asignaban los consultores equivocados o elegían a las organizaciones erróneas. No obstante, su enfoque fundamental ha tenido un enorme influencia en el modo en que la comunidad donante concibe las relaciones con sus beneficiarios, sobre el fortalecimiento del ámbito filantrópico en sí mismo y sobre cómo apalancar de un modo innovador el apoyo financiero y el no financiero. Pero aunque hay algunos que lamentan y sospechan de la invasividad de este enfoque, su número de seguidores es cada vez mayor.

Con los años, muchos donantes han adoptado el enfoque de fomentar la creación de capacidades y proporcionar asistencia técnica. Demostró ser una metodología especialmente útil después de la «Gran recesión» de 2008, cuando numerosos donantes tuvieron que reducir o eliminar fondos a organizaciones con las que tenían compromisos a largo plazo. Proporcionar apoyo no financiero demostró tener un impacto más allá de la mejora de las organizaciones en sí, ya que también les facilitó un modo de captar un conjunto mayor de apoyos profesionales y voluntarios para el sector.

VI. Financiación basada en las pruebas

Un tercer enfoque para aumentar el impacto es financiar únicamente programas y proyectos probados. Mediante el desarrollo de asistencia técnica, evaluaciones formales y sistemáticas, y donaciones con una finalidad determinada, ha sido posible recabar datos sobre qué parece funcionar y qué no. Esto ha conducido a un nuevo enfoque entre algunos donantes, según el cual solo financian proyectos, programas y organizaciones que pueden demostrar su efectividad con pruebas.

Este enfoque resulta especialmente atractivo y popular entre las fundaciones de origen empresarial y entre las agencias gubernamentales. Estas orga-

nizaciones suelen tener aversión a los riesgos y se sienten en la obligación de justificar sus decisiones de financiación, por lo que se sienten más cómodas con una toma de decisiones en base a datos ya contrastados.

Por supuesto, la «financiación basada en pruebas» también presenta inconvenientes y desafíos. El más importante es que asume que lo que se ha hecho o apoyado en el pasado es lo que se debería hacer o apoyar en el futuro. A menudo, los donantes se dan cuenta de que lo realizado en el pasado ha tenido un éxito limitado o no ha obtenido los resultados sistémicos a los que aspiraban. Irónicamente, lo que conduce a cambios es, precisamente, lo contrario a la financiación basada en pruebas: de un fracaso pueden obtenerse mejores prácticas para el futuro y acertar mejor en las decisiones. Pueden no identificarse como «reacios a los riesgos» ya que, para un número cada vez mayor de fundaciones y filántropos privados, el mayor riesgo no es lo desconocido, sino insistir en enfoques inadecuados del pasado.

Otra limitación grave del compromiso con la financiación basada en pruebas es la asunción de que las pruebas son las adecuadas. En algunos ámbitos, especialmente en la educación, es necesario adoptar una perspectiva longitudinal para analizar programas con el fin de lograr cambios, impactos y resultados. Mostrar que un programa de alfabetización en particular es capaz de reclutar participantes a corto plazo no demuestra que los graduados avanzarán pasados los años en el colegio, la universidad o el trabajo. Ha habido muchos casos de pruebas a corto plazo que se han convertido en conocimientos establecidos en cuanto a estrategias de intervención, solo para descubrir años más tarde sus deficiencias. La concesión de fondos basada en pruebas conduce a una financiación basada en el principio «la gente va donde va Vicente», pero no garantiza en modo alguno los resultados finales deseados.

En este sentido, quizás el mejor ejemplo en Estados Unidos —y el más citado— sea la financiación de estudios avanzados para varones afroamericanos a fin de mejorar su capacidad para actuar como adultos productivos. Es un hecho conocido y bien documentado que la tasa de fracaso escolar y laboral de dicha población es vergonzosamente alta desde todo punto de vista. Hace algunos años, se realizó un esfuerzo bienintencionado para desarrollar y apoyar programas que condujeran a tasas más elevadas de graduación en la escuela secundaria. La comunidad donante de Estados Unidos apoyó estos proyectos durante algunos años. Los programas que mejoraban más eficazmente las tasas de graduación en la escuela secundaria, apoyados en criterios «basados en pruebas» recibieron el mayor apoyo.

Sin embargo, con el paso del tiempo, quedó claro que centrarse en las tasas de graduación en la escuela secundaria presentaba graves limitaciones y,

por sí solo, «no» conducía al éxito en la vida. Hay numerosas razones para ello que quedan fuera del alcance del presente artículo —(la inconsistencia de qué significaba realmente la graduación, la insuficiencia de las capacidades adquiridas para el trabajo, la reducción del número de trabajos para los que basta un graduado escolar, etc.). De hecho, los estudios longitudinales muestran un hallazgo muy diferente: únicamente la obtención de un título más avanzado a los estudios básicos es suficiente para garantizar el éxito en la vida.

Ahora bien, está claro que para lograr un título posterior a la secundaria es necesario acabar la educación secundaria, por lo que los programas que lograban eso no estaban desperdiciando recursos. No obstante, por sí solos no hacían mella en el problema. Las nuevas «pruebas» demostraban que era necesario una gama más amplia de apoyo para lograr lo que era el objetivo social claro; unos adultos efectivamente funcionales y la reducción radical de la tasa de abandono escolar entre los adolescentes varones afroamericanos.

Este caso demuestra las limitaciones de utilizar lo que parecería un enfoque de financiación atractivo; emplear las mejores pruebas disponibles para reducir los riesgos financieros y predecir los mejores resultados. A veces funciona, pero no siempre.

VII. Filantropía de enfoque empresarial («Venture Philanthropy»)

El siguiente desarrollo que ha ampliado el enfoque sobre el impacto es la filantropía empresarial. La emergencia del capital de riesgo, especialmente durante la burbuja de las puntocom, condujo a un nuevo tipo de implicación filantrópica con un impacto a largo plazo. Los inversores de capital riesgo invierten principalmente en negocios que están dando sus primeros pasos, con una implicación personal considerable, una gran tolerancia al fracaso y la percepción de que solo unas pocas de sus inversiones tendrán un gran éxito.

Cuando muchos de estos inversores puntocom comenzaron a interesarse en la filantropía, aplicaron enfoques similares en esta esfera. Con la creencia de que podían tener un mayor impacto creando sus propias organizaciones, reduciendo la burocracia de intermediarios de consenso y teniendo la capacidad de actuar con rapidez, los filántropos empresariales pronto desafiaron las convenciones del campo de la filantropía.

La aplicación de los recursos y habilidades de un grupo de donantes joven, ágil y sofisticado condujo a numerosas iniciativas de éxito, pero también un gran número de buenas ideas acabaron fracasando y, a la postre, a un grupo

de donantes que aprendió que resolver serios problemas sociales, educativos y sanitarios requiere de un margen de tiempo más amplio y más paciencia de lo que la mayoría de los inversores de riesgo está dispuesta a dar dado su temperamento.

Al mismo tiempo, la filantropía empresarial abrió las puertas a una década de pensamiento innovador, fascinantes *start-ups* y atrajo a la esfera de la filantropía a una nueva generación de donantes con grandes dosis de energía. En efecto, el impacto del modelo de filantropía empresarial se puede observar tanto en la transformación del pensamiento filantrópico en un compromiso con el cambio como en las propias organizaciones que fundaron.

VIII. Sistemas de «Escala y replicación»

Algunos donantes buscan lograr un impacto dirigiendo sus fondos únicamente hacia programas que pueden ayudar a un gran número de personas. Para estos donantes, un enfoque conceptual frecuente es financiar proyectos que sean replicables u organizaciones que sean escalables.

Una oportunidad única para la filantropía privada es la capacidad de asumir riesgos, apoyar algo nuevo, suscribir un proyecto sin fondos, experimentar con una metodología nueva o, especialmente en los últimos años, proporcionar la financiación fundamental para crear una *start-up*.

Esta autonomía a la hora de tomar decisiones, única para fundaciones privadas y personas con un elevado patrimonio, también presenta fortalezas y debilidades. El lado positivo es evidente, se pueden llevar a cabo ideas que de otro modo nunca se intentarían. Las organizaciones pueden sobrepasar el alcance de su oferta constitutiva con independencia de restricciones y limitaciones presupuestarias normales. Los donantes pueden «seguir el dinero» por medio de sus donaciones filantrópicas sin preguntarse cuánto se está empleando realmente para aquello que más les importa.

Resulta obvio señalar también que hay limitaciones ampliamente reconocidas para restringir las donaciones. Tienen el potencial de distorsionar las prioridades que pueda tener la propia ONG/NFP para, en cambio, responder a las prioridades del donante. Así con la preocupación de donante de asegurarse que el dinero donado se utiliza para el propósito previsto, resulta muy fácil que éste desprecie o, al menos pase por alto el apoyo a la infraestructura que, precisamente, permitiría lograr el éxito. Es decir, un excesivo peso del donante puede generar una visión a muy corto plazo, lastrar a una organiza-

ción con un proyecto sin financiación a largo plazo habiendo invertido con fuerza en su desarrollo.

Pese a que se ha escrito mucho sobre la importancia del apoyo a la infraestructura, a menudo llamados —y considerados a veces inútiles— «gastos generales», y la falta de visión de los donantes que eligen no darlo, este asunto no entra en los fines del presente artículo. Lo que sí entra es el impacto. Los donantes restringidos a proyectos, han aprendido que tal donación debe rendir cuentas y contar con perspectivas más allá de la inmediatez si se desea que dichas ayudas tengan un impacto.

La capacidad de replicación implica que la medida de valor de un determinado programa no es que demuestre tener éxito en un lugar o en una organización. Eso estaría bien pero no sería una medida suficiente del valor de la inversión en el proyecto. Más bien, el valor reside en que, una vez que se ha perfeccionado el modelo, este pueda replicarse ampliamente. La inversión en un modelo más que en un proyecto concreto puede otorgar una importante ventaja precisamente por permitir un modelo exitoso que puede trasladarse a otros sistemas.

En las primeras fases de proyectos u organizaciones se aplica un enfoque relacionado con todo lo que acaba de decirse. A menudo no es tan difícil que las etapas iniciales de proyectos reciban una financiación suficiente para comenzar. Los primeros pasos de una ONG/NFP dependen en gran medida de la «aportación de esfuerzo», tienen pocos gastos generales y son fácilmente seleccionados para recibir ayudas para su constitución. Durante la última década, especialmente, un grupo creciente de donantes, comprometidos con la «innovación» —un término tan esquivo como pocos—, ha descubierto que por una inversión inicial relativamente mínima pueden aportar al creador el capital corriente necesario para poner en marcha una idea.

Sin embargo, cuando las *start-ups* más prometedoras comienzan a dar muestras de su potencial de crecimiento, deben afrontar el reto de la escalabilidad. Las capacidades de un donante son muy diferentes de las de un director ejecutivo, la base financiera necesaria para las primeras etapas de una entidad es muy diferente a las de una institución plenamente dotada, la creatividad que dio a luz a una idea es muy diferente de la perspicacia necesaria para implementarla en el tiempo y el espacio.

La tasa de fracasos durante las primeras etapas de una organización es muy elevada. Muchas simplemente fracasan porque las ideas no garantizan la longevidad. Otras lo hacen porque el innovador no puede demostrar una demanda o necesidad razonable de su idea. No obstante, un número significativo falla en

el preciso momento en que demuestra tener éxito. Y, por desgracia, a menudo fracasa porque las fuentes de financiación de las primeras fases rara vez se comprometen a financiar la longevidad y la escala. Para hacer tal cosa, se requiere la capacidad de proporcionar más dinero durante un largo período de tiempo, diferentes intervenciones y un compromiso con el éxito. (La financiación de las primeras etapas asume una razonable probabilidad de fracaso y tolera el mismo en un número sustancial de beneficiarios; financiar a escala significa que uno prevé una alta probabilidad de éxito aunque sea muy tarde).

Este es el «punto débil» de la financiación de innovación en el sector de las ONGs/NFP. Son pocos los donantes del sector de ONGs/NFP que cuentan tanto con la capacidad como con la tolerancia al riesgo para proporcionar lo que el sector privado conoce como financiación «intermedia» o de «segunda fase»; son solo aquellos que tienden a fijarse en los datos del sector con ánimo de lucro para extraer indicadores del valor de financiación. La hipótesis subyacente es que el valor de la idea ya ha sido demostrada, falta por ver si hay un modelo financiero viable que sirva de sostén, si se dispusiera de la financiación para la transición a escala.

En Estados Unidos existen numerosas pruebas de que este enfoque puede funcionar. Iniciativas como *City Year*, *Dress for Success*, *Donors Choose*, o *Habitat for Humanity* han demostrado que, con una adecuada concepción, un buen modelo de crecimiento basado en escala y replicación puede lograr que un proyecto pequeño tenga un impacto a nivel nacional.

Hay dos importantes cuestiones y, por lo tanto, limitaciones respecto a la eficacia de estos modelos para su replicación y escala:

a) En efecto, los ejemplos enumerados anteriormente son maravillosos, bien conocidos a nivel nacional y demuestran una escalada de éxito. Sin embargo, su éxito puede haber puesto el listón a una altura imposible para que otros programas justifiquen su financiación. En otras palabras, ¿debe una *start-up* convencer al donante de que su proyecto puede alcanzar este nivel para ser considerada una buena inversión? ¿Hay otros niveles, otros estándares, otras medidas en el que los donantes puedan sentirse más cómodos en su inversión financiera? Dicho de otro modo: hay otros sistemas más modestos para evaluar el éxito o números menores de gente a la que servir, o inversiones financieras más limitadas que convengan a un mayor número de benefactores o donantes a apoyar proyectos como éstos?).

b) ¿Debería el potencial de escalamiento organizativo, de hecho, ser el estándar del éxito? ¿Qué sucede si un proyecto ha logrado otros tipos de impacto? Por ejemplo, un programa puede haber cambiado las reglas del

juego gracias a que ha influido en el modo en que piensa la gente. A menudo observamos este fenómeno en innovaciones educativas y pedagógicas. Un buen educador intuitivo puede desarrollar un enfoque vanguardista pero no necesita que se genere a su alrededor una organización completa independiente. Además, los donantes a escala todavía no han desarrollado una metodología que permita escalar «ideas», aun cuando el impacto pueda ser mayor y más resonante que una organización. Esta medida de «opinión» como «impacto» elude la métrica típica de escala¹.

IX. El cambio sistémico precisa de algo más que «impacto»: enfoques intersectoriales

La mayoría de las culturas tiene alguna variación del siguiente aforismo: «Dale a una persona un pescado y comerá un día; enséñale a pescar y comerá toda su vida».

En efecto, en la última generación, este tipo de pensamiento animó a los donantes a tomar decisiones más estratégicas y a apartarse del mero acto de dar. La mayoría de los problemas abordados por el mundo de la filantropía durante los últimos años ha reflejado este posicionamiento alejado de la compasión y cercano a la financiación estratégica. No hay duda de que este cambio por sí solo ha añadido sofisticación e «impacto» a nivel general y global. Todos los desarrollos analizados anteriormente reflejan este tipo de pensamiento.

No obstante, las donaciones estratégicas pueden no ser suficientes para conseguir los objetivos de un nuevo grupo de donantes. Si ampliamos el aforismo antedicho, estos dirían algo así como «pero ¿y si no hay peces?» o «¿qué sucede si los peces están contaminados con mercurio?». En otras palabras, está muy bien simplemente mejorar, fortalecer y aumentar la eficacia de los programas, proyectos y organizaciones tradicionales, dentro de sus limitaciones. Sin embargo, muchos de los problemas subyacentes que hacen necesario a todo el sector de las ONGs/NFP reflejan retos sistémicos y no simplemente soluciones sistemáticas. Estos temas suelen trascender fronteras y sectores. Como se ha sugerido en los puntos II d) y II e) anteriores, vivimos en un mundo que se define todavía por modelos organizativos de las modernas naciones-Estado, pese a que afrontamos desafíos obligados por la realidad global postmoderna.

¹ El Centro de Filantropía de alto impacto de la *University of Pennsylvania* ha realizado una labor importante en estas dos áreas; podrá encontrar información al respecto en su página web (<http://www.impact.upenn.edu/>).

Con el fin de hacer frente a problemas como el calentamiento global, el desarrollo internacional, la migración de los pueblos o cualquier otro problema de una lista demasiado larga de enumerar, hace falta una manera diferente de comprender el papel de la filantropía y de lograr un impacto. Solo unos pocos de estos retos pueden abordarse únicamente con dinero (por ejemplo, la reducción o erradicación de ciertas enfermedades). Incluso en esos casos, los escollos aparecen más por factores como los estigmas sociales y la injerencia de los gobiernos que por la falta de recursos financieros.

Y cuanto más complejo es el problema, menos probabilidades hay de que el sector de la filantropía pueda resolverlo por sí solo.

Por lo tanto, los donantes comprometidos con el cambio sistémico han acabado por comprender que, de haber soluciones, estas deberán ser intersectoriales. En esta nueva sección exploraremos algunos de estos enfoques intersectoriales:

a) *Activismo a través del control de acciones («Shareholder Activism»).*

A veces los donantes y fundaciones privados tienen participaciones importantes en sociedades por acciones del sector privado. Como indicamos anteriormente, existen diferentes condiciones, reglas y Leyes respecto a estas participaciones en diferentes lugares del mundo, aunque lo que tienen en común es que son accionistas. Sin embargo, si se examina el asunto con más detenimiento, queda claro que, pese a toda la acumulación de riqueza en manos privadas, sigue siendo únicamente un pequeño porcentaje del valor de los activos de empresas multinacionales. La mayor fundación filantrópica del mundo es la Fundación Bill y Melinda Gates. Su valor es de aproximadamente de 35.000-40.000 millones de dólares. Compare esta cifra, sin embargo, con el valor neto de la compra de una parte del negocio de telefonía móvil de Vodafone por parte de Verizon, que ascendió a 80.000 millones de dólares. El valor de la mayor de las fundaciones es pequeño en comparación con el valor de las grandes empresas. Por lo tanto, cualquier fundación tendría un poder limitado de influir en las políticas de dichas empresas.

No obstante, en los últimos años cada vez son más las fundaciones que han elegido añadir el «activismo accionarial» en su agenda, por diversas razones:

- Queda bastante claro por el ejemplo anterior que ninguna ayuda de una fundación, independientemente de su volumen, puede por sí sola resolver problemas o políticas de envergadura de una empresa con ánimo de lucro. Si uno se preocupa por la contaminación medioambiental, las ayudas a organizaciones de base importan, pero importa más el cambio de actitud del

que contamina. Y así, cambiar dicho comportamiento puede ser una manera más eficiente de resolver un problema.

- Aunque las fundaciones no dispongan del músculo financiero suficiente como para cambiar por sí solas determinadas políticas, disponen de lo que algunos llaman «persuasión moral». El *status* de beneficio público de las fundaciones privadas, su amparo a los desfavorecidos y marginados, su identificación con el poder, todo ello ayuda a captar la atención más allá de su capacidad financiera; que, admitámoslo, tampoco es pequeña. Es bastante difícil, incluso para las mayores empresas del mundo, ignorar y desdeñar a un grupo de fundaciones famosas unidas para apoyar una política o resolución accionarial en particular.

Ciertos estudios han mostrado el impacto que tiene este enfoque si se cumplen determinadas condiciones:

- i. Que se busque cambiar una política o un comportamiento muy específico. Limpiar un vertido de petróleo o el pago de sueldos dignos a los trabajadores de la industria textil, por ejemplo, son objetivos muy definidos.

- ii. Que el colectivo de fundaciones —y otros compañeros de viaje— ganen suficiente apoyo representativo como para que resulte extraño ignorarles, incluso aunque no lleguen a la mayoría de las acciones con derecho de voto.

- iii. Que el asunto tenga eco en un segmento significativo de la opinión pública.

Como resultado de ello, un cierto número de líderes influyentes de fundaciones han elegido utilizar el «activismo accionarial» como estrategia para lograr sus objetivos.

b) *Bonos de beneficio público («Public Benefit Bonds»).*

Otro enfoque intersectorial es acudir al sector privado para recaudar bonos para proyectos del sector público. Tanto el sector privado como el público se han entusiasmado con esta reciente innovación. La idea es bastante directa y pretende resolver ciertos problemas sociales interconectados. El concepto es que puede haber una colaboración intersectorial que suponga ventajas sociales y económicas.

Uno de los grandes retos del sector de las ONGs/NFP es su incapacidad para reunir capital suficiente para hacer lo que sabe hacer. Uno de los grandes activos del sector privado es su habilidad para aprovechar grandes proyectos con un retorno de la inversión financiera. Una de las grandes responsabilidades del sector público es equilibrar las necesidades públicas con la

disciplina fiscal. La solución: dejar que el sector privado emita «bonos» para proporcionar financiación al sector de las ONGs/NFP a fin de lograr algo que beneficiaría al sector público sin ningún desembolso de fondos públicos.

Este enfoque a tres bandas está siendo aplicado en un esfuerzo por abordar las tasas de reincidencia criminal en el Reino Unido. El argumento es que si una ONG/NFP puede reducir las tasas de reincidencia criminal, el sector público —es decir, el contribuyente—, ahorra dinero. Si la tasa de reincidencia desciende lo suficiente, no solo ahorraría el costo *per cápita*, sino que también permitiría el cierre de cárceles enteras. El «inversor» está apostando a que la ONG/NFP puede, de hecho, cumplir con tales estándares métricos por lo que el importe de reembolso del bono se basa en lograr este ahorro, con aumentos incrementales a ciertos niveles de rendimiento.

Este enfoque tiene un potencial impresionante, los tres sectores pueden beneficiarse al permitir la aplicación a gran escala de programas con un beneficio social, con mayor alcance del que probablemente sería posible si la ONG/NFP dependiera de las subvenciones típicas o contase con suficiente apoyo del Gobierno. En este caso, hay un fin social razonable y muy deseado, la reducción de la reincidencia debido a una mejor integración social. Se ha de lograr proporcionando importantes beneficios adicionales para el público mediante la reducción de la necesidad de gasto público. El sector privado, que asumió un riesgo financiero, se verá recompensado por haber proporcionado capital suficiente y podrá recoger los frutos. Y, por último, la ONG/NFP correspondiente es un beneficiario importante, será capaz de demostrar su competencia y eficacia para resolver un problema social enquistado y de larga duración.

No obstante, debe decirse que, por muy prometedores que sean los bonos de beneficio social, hay matices importantes:

- El enfoque todavía no se ha probado. El primer experimento a gran escala estará maduro este año.
- Incluso el sector privado ha mostrado bastante cautela. De no haber garantizado las fundaciones el retorno de capital a las firmas de inversión, resulta incierto que se hubiera obtenido con facilidad financiación del sector privado.
- Los bonos de beneficio social parecen ideales para situaciones en que la cuantificación de resultados y de las finanzas sea clara. Pero, ¿qué sucede en otras situaciones?
- Algunos, especialmente en Europa, han argumentado que se pueden utilizar bonos como estos para problemas de mayor envergadura, como los

grandes retos medioambientales internacionales. Estas personas parecen estar motivadas por el escepticismo con respecto a los fondos internacionales para el desarrollo, la falta de confianza en el sector de las ONGs/NFP y la ambivalencia acerca de la consistencia del apoyo del sector público a los esfuerzos internacionales. Expresan su convicción de que solo el sector privado puede realmente resolver los problemas. Sin embargo, a pesar de la defensa pública y por escrito de este enfoque, todavía no existe un solo ejemplo de una compañía financiera privada que haya emitido bonos de beneficio público sin la participación del sector público y filantrópico.

c) Inversiones relacionadas con programas. Inversiones socialmente responsables. Inversiones relacionadas con una misión.

Los bonos no son la única manera en que pueden movilizarse los fondos del sector privado para fines filantrópicos. Pese a que hay algunas diferencias de matiz en cuanto a las formas en que se emplean estos términos en relación con las «inversiones», en general todos hacen referencia al uso de recursos filantrópicos en inversiones del sector privado para lograr los objetivos de la filantropía.

Dado que en las diferentes partes del mundo hay leyes y reglamentos diferentes en relación con la propiedad y las donaciones privadas, un artículo como este no puede meterse en tecnicismos de tan importante materia. Pese a todo, estos son sus elementos claves:

- PRI/MRI/SRI son métodos para utilizar fondos filantrópicos como inversiones en lugar de como ayudas para lograr los objetivos de la filantropía.
- Dependiendo de la normativa nacional aplicable, estos fondos pueden emplearse en la contabilidad de la fundación como inversiones o como ayudas.
- Algunos donantes estructuran sus asignaciones filantrópicas como «fondos de préstamo», especialmente a beneficiarios a largo plazo. En países con leyes explícitas al respecto del gasto de la parte caritativa de las fundaciones filantrópicas, como EE.UU. y Reino Unido, las expectativas y procedimientos de reembolso deben explicitarse en cierta medida.
- Algunos donantes realizan inversiones en iniciativas del sector privado. Estas inversiones tienen el objetivo de reforzar aquellas entidades del sector privado, cuyo trabajo es acorde con los objetivos y la misión articulados por el donante o la fundación. Estas inversiones pueden realizarse aun cuando se anticipe un retorno menor de las mismas. Por ejemplo, si una fundación filantrópica está comprometida en la lucha contra el calentamiento global,

pueden abogar por el éxito de un distribuidor privado de paneles solares como lo harían si esta fuese una ONG/NFP.

- Algunos donantes omiten directamente al sector de las ONGs/NFP. Estos donantes son escépticos respecto a la capacidad de dicho sector y creen que el sector privado es el único que cuenta con la agilidad suficiente para tener realmente un impacto duradero y sostenible.

d) *Donaciones para crear grupos de presión política («Advocacy funding»).*

Por último, los donantes que aspiran a un cambio sistémico pueden considerar que para lograr sus objetivos necesitan la acción del sector público/gobierno. En algunos países, tales labores de presión política o lobby son legales y están estructuradas. En otros, cuentan con un estatus legal y político más complicado.

En los países en que los grupos de presión son legales, muchos donantes entienden que la financiación del Gobierno siempre superará a las donaciones privadas. Ninguna donación a un banco de alimentos igualará jamás a un programa nacional de alimentos. Ninguna suma de donaciones privadas a la educación igualará el apoyo ofrecido por los gobiernos de las sociedades industrializadas. Si uno está interesado en un cambio sistémico a gran escala, apoyar la demanda de un cambio de la política pública o la continuación de la financiación pública es una forma más eficiente de apoyar una misión filantrópica, que una serie de subvenciones pequeñas.

A nivel Internacional esto puede resultar más complicado.

Entre los proveedores de fondos más conocidos a nivel internacional que emplean este enfoque se encuentra la red de fundaciones Open Society de George Soros, que asumieron un papel proactivo en la época postcomunista. Su enfoque de presión consistía literalmente en crear o invertir en nuevas instituciones para generar una nueva sociedad civil. En Occidente, dichas fundaciones solamente hubieran levantado algunas ampollas. En cambio, en los países de la CEI (antigua Unión Soviética) —con poca o ninguna tradición de independencia— muchos las recibieron con alarma y como una presencia exterior hostil.

Muchos otros países de todo el mundo plantean objeciones a las actividades de las ONGs de desarrollo internacional. No en vano, muchos donantes han unido la presión política a la financiación directa. Uno de los muchos ejemplos existentes es el papel de la Fundación Bill y Melinda Gates respecto a la vacunación infantil. En el África subsahariana se han generado grandes resistencias a permitir una implantación amplia y universal, por reticencias del Gobierno y por recelos culturales. Solamente gracias a un fuerte esfuer-

zo de presión política para cambiar la política pública podrán lograr —ellos y sus socios— la erradicación de enfermedades infantiles.

De tener éxito, el impacto de las donaciones de presión es evidente. Más complicado resulta, sin embargo, medir y evaluar los esfuerzos de presión de forma continuada. Por ejemplo, en muchos países el mero hecho de desviar las políticas y prácticas medioambientales destructivas se traduce simplemente en evitar que pase algo peor. En muchos casos de presión, evitar un mal resultado es más probable que lograr uno bueno. Incluso cuando los proveedores de fondos reconozcan el «impacto» logrado, el compromiso de la mayoría a la hora de mantener los esfuerzos de presión se pone a prueba cuando el resultado más probable es simplemente «lo menos malo».

X. Conclusiones

Uno de los términos utilizados con mayor frecuencia en el campo actual de la filantropía es «impacto». Los enfoques descritos en este artículo reflejan algunos de los retos para entender su significado y el papel de la filantropía privada, y si este ámbito será capaz de resolver desafíos globales trascendentales. Muchos de los enfoques no han sido todavía suficientemente probados. Ciertamente, de cara al futuro, estará claro que algunos de los métodos demostrarán haber sido poco más que una moda pasajera. Es cierto, por ejemplo, que a pesar de lo que defienden algunos ideólogos en sentido contrario, la filantropía privada no va a desaparecer y es probable que se convierta en un factor aún más significativo en Europa. Nunca va a ser reemplazada por el sector privado de carácter lucrativo. Al mismo tiempo, es inconcebible que ninguna sociedad industrializada sea capaz de confiar en el modelo de la filantropía privada en lugar de la financiación pública/Gobierno para resolver los grandes problemas sociales.

Sin embargo, la propia expansión del compromiso con el «impacto» implica un campo cada vez mayor de sofisticación, globalización y energía. Si la innovación en el sector con ánimo de lucro ha cambiado el panorama económico y tecnológico en todo el mundo, lo mismo puede decirse de la «filantropía de impacto» en la esfera del sector no lucrativo y del «interés general». Siendo justos con la filantropía, se pueden perdonar las modas y los fracasos que inevitablemente han surgido y seguirán haciéndolo, a cambio de un profundo compromiso con la erradicación de enfermedades, el alivio de la angustia de la pobreza y la lucha contra las catástrofes provocadas por la destrucción humana del medio ambiente.

Estas metodologías continuarán desarrollándose y emergiendo. Un año después de la publicación de este artículo, es justo prever que muchos de los enfoques mencionados anteriormente o bien habrán sido superados por otros nuevos o se habrán erigido en una nueva ortodoxia. Seguiremos hablando sobre ellos en futuros análisis.