

Caminos que la filantropía puede abrir

Roberto Gutiérrez
Iván D. Lobo*

Resumen

El debate sobre el impacto de las iniciativas filantrópicas es recurrente. En el centro del debate hay dos cuestiones claves. Por una parte, la sostenibilidad de estas iniciativas; por otra, su pertinencia en la solución de los problemas sociales. Este texto contribuye a ese debate porque argumenta que la filantropía es pertinente en la medida en que genere valor social en, al menos, cuatro posibles formas: apertura de mercados, inclusión en la cadena de valor, fortalecimiento institucional o incidencia en políticas públicas. Al inicio examinamos algunas características básicas de las iniciativas filantrópicas de las organizaciones con un énfasis particular en cómo puede incrementarse su sostenibilidad. Luego describimos cómo las iniciativas filantrópicas contribuyen con la generación de valor social y su integración con el valor económico. Para terminar analizamos algunos casos de organizaciones colombianas con y sin fines de lucro que evidencian los alcances y limitaciones de la filantropía.

Abstract

The debate on the real impact of philanthropic initiatives is frequent. There are two key issues underlying that debate. On the one hand, how sustainable those initiatives are; on the other, how relevant are they to effectively address social needs. This article contributes to the debate by stating that philanthropy is relevant insofar as it generates social value in one of four possible ways: by opening new markets, participating in value chains, strengthening institutions, and influencing public policy. In the first part we examine some of the basic features of philanthropic initiatives of organizations, emphasizing the way in which they can increase their sustainability. Then we describe the way those initiatives create social value and how they relate to economic value. Finally, we focus on the analysis of some for-profit and non-profit Colombian organizations that expose the promises and shortcomings of philanthropy.

Palabras claves: Filantropía, valor social, emprendimientos sociales, impacto social.

* Roberto Gutiérrez (robgtutie@uniandes.edu.co) es Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de Bogotá, Colombia y Director de la *Iniciativa en Emprendimientos Sociales IESO* de la misma Facultad. Actualmente coordina la *Social Enterprise Knowledge Network SEKN* (<http://www.sekn.org>) que agrupa a diez escuelas de Administración en Iberoamérica. Iván Darío Lobo (idl@adm.uniandes.edu.co) es Profesor Instructor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de Bogotá, Colombia e investigador de la *Iniciativa en Emprendimientos Sociales IESO* de la misma Facultad.

Introducción

La pregunta por el real impacto de las acciones filantrópicas es recurrente. Antes de cerrar el 2005 esa pregunta volvió a aparecer porque la revista *Time* destacó los aportes y la labor voluntaria de algunas celebridades. Ello provocó la reacción de muchos que, sin cuestionar la sinceridad de sus intenciones, sí ponen en duda la relevancia de sus acciones. Quienes son más críticos aluden a los efectos perversos de la filantropía. Para contribuir con este debate exploramos en qué situaciones puede la filantropía ayudar a transformar el medio en el que surge.

En el centro del debate hay dos cuestiones claves. Por una parte, la *sostenibilidad* de las iniciativas filantrópicas; por otra, su *pertinencia* e impacto en la solución de los problemas sociales. La sostenibilidad de una iniciativa filantrópica tiene relación con su mayor o menor capacidad de mantenerse en el tiempo. Evaluar la pertinencia es una tarea más compleja pues conlleva evaluaciones de impacto y consideraciones éticas. ¿Cómo determinar por ejemplo- si es más relevante donar recursos para un programa de atención a la tercera edad o a un programa de cuidado para niños en abandono? Desde un punto de vista económico, puede ser más atractivo invertir recursos en ayudar a los más jóvenes, bajo la premisa de tener un mayor potencial de retribuirle esa ayuda a la sociedad. Desde una perspectiva social, la responsabilidad de atender a la población mayor es un imperativo irrenunciable.

A pesar de las dificultades señaladas, la sostenibilidad y la pertinencia son igualmente importantes. Una iniciativa filantrópica que tenga asegurada su permanencia en el tiempo pero que no genere impactos sociales significativos es, en sentido práctico, tan poco efectiva como aquella que, a pesar de ser muy pertinente, no tenga la posibilidad de sostenerse en el tiempo. ¿Cuál es el papel de la filantropía en responder a las necesidades sociales? ¿Perduran en el tiempo los aportes de la filantropía para la transformación de nuestras sociedades?

La primera parte de este ensayo delimita los ámbitos en los cuales centraremos nuestras observaciones. No nos concentraremos en la acción filantrópica de los individuos; nuestra exploración apunta al potencial de las acciones desarrolladas desde las organizaciones. Comprender cuáles tipos de aportes hacen las organizaciones con y sin fines de lucro es nuestra tarea central. Distintas organizaciones colombianas nos dan luces sobre su alcance, sobre las promesas y limitaciones de sus aportes.

¹ Los “tomadores” de decisiones en políticas públicas se enfrentan, con frecuencia, a dilemas éticos. Es incluso una de las dificultades que experimentan quienes diseñan, implementan y evalúan los programas de acción social. En algunas metodologías de medición de impacto social, por ejemplo, es importante comparar un grupo de personas beneficiarias de un programa (grupo de tratamiento) con un grupo de personas no beneficiarias (grupo de control). Dado que ambos grupos han de tener características similares para disminuir los sesgos de la evaluación, deberían proceder del mismo “universo”. No obstante, separar quiénes se benefician y quiénes no para efectos experimentales- de una población que comparte las mismas carencias, plantea dilemas éticos para esas aproximaciones a la medición.

La filantropía en el contexto de las organizaciones

Comenzamos por definir a qué nos referimos con filantropía desde el punto de vista organizacional. Si bien los individuos en una sociedad pueden recurrir a la filantropía, el fenómeno que nos interesa comprender mejor es aquel en el cual la filantropía -realizada a través de organizaciones- contribuye con respuestas sostenibles a determinadas necesidades sociales.

La filantropía, en general, puede definirse como la contribución voluntaria de bienes privados para beneficios públicos (Kidd 1996). De manera más específica, es la “transferencia *incondicional* de efectivo u otro tipo de activos a una entidad, o la condonación o cancelación de sus obligaciones, de manera *voluntaria no recíproca*, de parte de otra entidad que actúa de forma distinta a la de propietaria” (Financial Accounting Standard Boards -FASB, citado en Godfrey 2005, p. 778. Traducción y énfasis de los autores). Aún dentro de esta definición hay cierta ambigüedad que Godfrey intenta despejar al contrastar tres casos en los cuales es posible considerar que existe filantropía: el primero, cuando una empresa financia la construcción de un colegio nuevo; el segundo, cuando una orquesta sinfónica local otorga la categoría de “preferencial” a una compañía por sus aportes financieros; y el tercero, cuando la donación de una empresa para la construcción de un estadio le da derecho a que la obra lleve su nombre. Frente a estos tres casos, Godfrey argumenta lo siguiente:

El primer caso clasifica como filantropía pues no hay ningún intercambio. El tercer caso no es filantropía pues involucra una donación material; un intercambio explícito de objetos de valor y la exclusividad a la que da derecho ese intercambio. Aunque podría interpretarse de diversas maneras, la donación en el segundo caso clasifica más como filantropía porque (1) el carácter material del intercambio es significativo para la orquesta pero seguramente no lo es para la compañía, y (2) el beneficio intercambiado por la donación (ser un patrocinador “preferencial”) representa un beneficio no exclusivo, disponible para todos aquellos que hagan una donación equivalente. El carácter material para ambas partes en la transferencia y la exclusividad del intercambio son guías útiles para categorizar los casos ambiguos.

En una empresa puede confundirse una iniciativa filantrópica con una estrategia de mercadeo. Para diferenciarlas es útil determinar si existe transferencia o intercambio, y si hay o no exclusividad. Según la FASB, para que una iniciativa sea considerada como filantropía, los recursos deben ser transferidos de manera no recíproca. En las estrategias de mercadeo existen intercambios y es importante la exclusividad.

Evolución de las actividades filantrópicas

Las preguntas por la sostenibilidad y la pertinencia de las iniciativas filantrópicas han dado lugar a desarrollos del concepto fundamental detrás de la filantropía. Durante años uno de los pocos criterios analizados para el otorgamiento de una donación era la efectividad del programa al cual se destinarían los recursos. En estas relaciones entre donantes y beneficiarios es común la distancia. Los donantes asumen un rol de vigilancia en relación con el uso de los recursos, pero sin preocuparse por la solidez de las organizaciones que hacen uso de los mismos.

Aún cuando algunos argumentan que por ese carácter no recíproco la filantropía es obsoleta y sigue una lógica paternalista, hay instancias en donde es apropiada e incluso necesaria. Hay relaciones en donde es deseable cierta distancia. Ese es el caso de intervenciones sociales relacionadas con el arte, por ejemplo, en donde es importante preservar la creatividad y la independencia del beneficiario. La donación filantrópica es una opción razonable cuando una empresa no puede involucrarse de manera profunda o cuando, desde el punto de vista de quien recibe la donación, las organizaciones beneficiarias pueden no estar listas para “asociarse” con una empresa. Para este tipo de organizaciones, confiar en la filantropía es un primer paso necesario en su proceso de desarrollo. El éxito en este tipo de relaciones puede dar pie a una profundización y compromiso posterior en la relación donante-beneficiario. El fracaso pone de manifiesto diferencias y barreras que, bajo un tipo distinto de relación (aquella en la que los compromisos de asociación sean más profundos), es más costoso asumir o derribar.

En Colombia la filantropía corporativa se desarrolló a la par de la industrialización de comienzos del siglo XX, cuando empresarios con un sentido paternalista crearon formas locales del capitalismo de bienestar (Rojas y Morales 2004). Las empresas de la época eran representadas como familias en donde los empleados eran los hijos de unos empleadores benefactores (Farnsworth-Alvear 2000, citado en Rojas y Morales 2004, 166). Buena parte de esas tradiciones filantrópicas estaban enraizadas en creencias religiosas. Por ejemplo, Thompson y Landim (1997) describen la filantropía y el voluntariado que introdujeron las autoridades coloniales españolas y portuguesas en coordinación estrecha con la Iglesia Católica.² Incluso, algunas organizaciones religiosas crearon sus propias organizaciones filantrópicas y varias de ellas como la Fundación Social- existen en la actualidad.

² Una edición especial de *Revista* (primavera 2002) hizo un recuento de prácticas desde la colonia hasta nuestros días y describe la evolución “de la caridad a la solidaridad”.

Hacia la mitad del siglo XX la filantropía era una práctica empresarial que creaba relaciones de dependencia entre donantes y beneficiarios. Durante la década de los sesenta la práctica de dar bienes a personas en situaciones de pobreza fue criticada: el argumento buscaba que las personas adquirieran la habilidad de procurarse sus propios bienes (i.e. “no dar el pez sino enseñar a pescar”). En los noventa estas ideas cambiaron aún más: saber cómo producir bienes es una habilidad limitada; es necesario saber cómo organizarse. La pobreza dejó de verse como la carencia de bienes para verse como la inhabilidad de controlar circunstancias. En consecuencia, la pobreza equivale a la falta de organización y es más un asunto de empoderamiento que de ingreso. Desde esta perspectiva, la filantropía que perpetúa la dependencia puede considerarse como una práctica socialmente ineficiente o indeseable. No obstante, como expondremos más adelante, la práctica filantrópica sigue siendo válida en ciertos contextos.

A finales de los años noventa fue consolidándose un nuevo modelo llamado filantropía de alto compromiso (i.e. *high engagement philanthropy* o *venture philanthropy*). Las preocupaciones por la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro que recibían financiación llevaron a los donantes a pensar en el fortalecimiento de estas organizaciones. En el nuevo modelo, las relaciones se vuelven cercanas y de mayor duración. El rol de supervisión se transforma en acompañamiento; los donantes usan su poder para ayudar al mejor desempeño de las organizaciones financiadas y piden cuentas de esto. Letts, Ryan y Grossman (1997) hicieron el paralelo entre el trabajo de las firmas de capital de riesgo y el de las fundaciones, y concluyeron que las prácticas de las primeras podían servir dentro del mundo de la filantropía para fortalecer a organizaciones cuyos programas creaban más expectativas que impacto.

En el 2002, Porter y Kramer propusieron el concepto de filantropía estratégica para los esfuerzos de acercar la filantropía corporativa a la estrategia de la empresa. Esta es una alternativa a la dispersión de donaciones sin relación con los negocios de las empresas o al mercadeo relacionado con una causa. La filantropía estratégica busca mejorar el entorno competitivo de la empresa y su habilidad para competir en éste. Al existir la expectativa de un retorno económico, mas no un requisito de exclusividad en contraprestación a los aportes, este enfoque estaría en el límite de lo considerado filantropía dentro de la definición de la FASB. Nos interesa este tipo de filantropía, en especial, por el tema de la pertinencia e impacto de las iniciativas filantrópicas. Una de las características destacadas por Porter y Kramer es la búsqueda de impacto y no de publicidad que tiene la filantropía estratégica:

La prueba de fuego de la buena filantropía corporativa es... que la organización proveería ese cambio incluso si nadie supiera nunca nada al respecto (Porter y Kramer 2002, p. 13).

En las últimas décadas, el aporte de las empresas a la transformación de las problemáticas sociales se ha incrementado. Bajo el rótulo de “responsabilidad social de las empresas” se agrupan muy distintos tipos de iniciativas. Parte de sus diferencias están enraizadas en la evolución del tipo de actuación de las empresas desde la filantropía distante a la filantropía estratégica muy cercana al negocio en sí. Si para algunas empresas hay un diálogo muy limitado con el receptor de la financiación, para otras hay una integración de ciertas poblaciones vulnerables a las prácticas regulares de negocios.

Sostenibilidad de las actividades filantrópicas

En estados más “maduros” de filantropía, las empresas trascienden la transferencia puntual de recursos y encuentran formas de colaboración en las que los beneficios están alineados estrechamente con su actividad central de negocio. Cuando ello sucede es más fácil para la gerencia y los dueños de la empresa percibir la importancia de tales iniciativas y con ello se reduce la probabilidad de que sean abandonadas cuando cambian las prioridades en la actividad de negocio. A esa misma idea hacen alusión términos como “filantropía de alto impacto” o “filantropía estratégica”. Una característica central de este tipo de iniciativas es que se convierten en una fuente de ventajas competitivas para las empresas, pues generan incentivos para que éstas pongan en juego activos y experticia claves (Porter y Kramer 2002, p. 6). Una petrolera como Hocol participa en proyectos educativos y busca el fortalecimiento de las comunidades y las organizaciones gubernamentales. El fortalecimiento institucional no solo le da continuidad a las inversiones realizadas; también prepara a los líderes y trabajadores que, entre otras, elevan la productividad de la empresa.

En analogía con la dinámica identificada para las empresas del sector privado, en el sector social la sostenibilidad más baja la tienen las donaciones puntuales. En un momento del tiempo, una fundación puede apoyar una iniciativa determinada o donar bienes o servicios. Trascender estos vínculos ayuda a aumentar el impacto. Regalar mercados fue, durante muchos años, una manera de canalizar lo que el Minuto de Dios recibía de sus donantes. A finales de los años noventa, la Corporación Minuto de Dios “cambió de casete” (así lo llamaron algunos de sus directivos) para poder aumentar el impacto de los recursos que recibían destinados a vivienda de interés social. En el programa *Construcción de Comunidades*, la Corporación integra a los beneficiarios de un proyecto de vivienda desde el momento de la compra del lote y retoma la atención social como valor fundamental. El crecimiento de la Corporación y las apremiantes necesidades de la población habían llevado a separar las actividades de construcción de las de atención a la comunidad. *Construcción de Comunidades* volvió a considerar la construcción de vivienda como la excusa para el trabajo social; era más importante la organización de una comunidad, participe de su propio desarrollo, que la

construcción física de unas viviendas. El “cambio de casete” llevó a la nueva estrategia de cobrar por lo que antes no cobraban: la atención social y la totalidad del valor de la casa. Cobrar por estos productos y servicios permitía al Minuto de Dios tener proyectos sostenibles y aumentar la labor social de la organización. El dinero, que antes se utilizaba para hacer un número de viviendas una sola vez, ahora era administrado a través de un fondo rotatorio que permitía construir el mismo número de viviendas una vez por año. Así, el Minuto de Dios cambió su énfasis frente a las comunidades; de caridad en el corto plazo a *empoderamiento* en el largo plazo.

En el sector público, la asistencia social caracteriza a los programas de atención a las comunidades más débiles. Como parte de las funciones de seguridad social del Estado, la asistencia no es indeseable per se; es necesaria para atender necesidades urgentes. Sin el programa *Bogotá sin Hambre*, por ejemplo, mucha gente no podría tener la mínima alimentación diaria. La sostenibilidad del programa depende de la voluntad del mandatario de turno a menos de que *Bogotá sin Hambre* se convierta en política pública. Una política pública resiste mejor los vaivenes políticos que un programa de asistencia social.

FIGURA 1
SOSTENIBILIDAD DE CIERTAS ACTIVIDADES
EN LOS DISTINTOS SECTORES

	Baja	↔	Alta
Sector privado	Filantropía		Filantropía estratégica
Sector social	Filantropía		Empoderamiento
Sector público	Asistencia social		Política pública

Fuente: Elaborado con la base de datos del autor

La Figura 1 recoge la caracterización que hemos señalado de las distintas formas de intervención, dependiendo del nivel de sostenibilidad y de acuerdo con el sector en el cual operen. En los tres sectores existen actividades que canalizan contribuciones para beneficios públicos. Hay diferencias en la forma en que se genera valor social con estas actividades y en cómo se reproduce esta generación. La hipótesis que hemos explorado es que se alcanza mayor sostenibilidad cuando se integra la filantropía con la actividad central de negocio de las empresas del sector privado, cuando se empodera a las comunidades atendidas por las organizaciones del sector social y cuando la asistencia del Estado se transforma en política pública.

Entre los extremos está la filantropía de alto compromiso, aquella que acompaña y fortalece a las organizaciones encargadas de las intervenciones. Este tipo de filantropía existe en los tres sectores. Un ejemplo de ésta es RedeAmérica, una red de fundaciones empresariales que promueve dos tipos de inversión social para transformar las condiciones de una comunidad: el fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria, y el desarrollo de instituciones de interés público que apoyen el desarrollo comunitario. Los programas de fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria adoptan estrategias financieras y operativas que ayudan a crear y desarrollar organizaciones de base comunitaria y sus redes. Los programas que desarrollan instituciones de interés público usan muchas estrategias que apoyan el desarrollo de las comunidades, desde la creación y financiación de organizaciones sin fines de lucro, pasando por el establecimiento de alianzas público-privadas hasta los esfuerzos de diseminación de buenas prácticas y debates públicos. Cada uno de los 53 miembros de RedeAmérica en 12 países tiene proyectos en estas áreas y avanza en comprender el impacto de sus intervenciones (Villar 2003).

Tipología de casos de creación sostenible de valor social

Definiremos el valor social como “la búsqueda del mejoramiento de la sociedad mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión social, la asistencia a aquellos temporalmente debilitados o carentes de voz, y la mitigación de los efectos colaterales negativos de la actividad económica” (SEKN 2006, p. 264). Tradicionalmente la creación de valor social se ha asumido como una responsabilidad exclusiva de las organizaciones del tercer sector, así como la creación de valor económico se asocia con el sector empresarial. Hoy en día se espera que ambos sectores generen resultados tanto sociales como económicos; la creación de valor social no está en sí misma separada de la creación de valor económico. Lejos de ser incompatibles, ambos tipos de valor pueden ir de la mano e incluso reforzarse mutuamente.

¿Qué tipo de valor generan las iniciativas filantrópicas? La sostenibilidad de estas iniciativas está relacionada con su capacidad de generar conjuntamente valor económico y valor social. Ambos tipos de valor son “dos caras de una misma moneda”. Puede haber razones morales o prácticas para que una iniciativa social dependa enteramente de la caridad. Para los demás casos, hay un espacio amplio en el que las dimensiones social y económica de la creación de valor se refuerzan mutuamente. No obstante, no es sencillo lograr esta sinergia pues frecuentemente surgen tensiones y *trade-offs* (SEKN 2006, p. 273).

Al involucrar un componente económico en la proposición de valor de un emprendimiento social, la organización que lo desarrolla adquiere una disciplina y

un dinamismo que con frecuencia tendrá efectos virtuosos en la provisión de valor social, sin desconocer que, en ciertos casos, se puede correr el riesgo de traer efectos indeseados en el logro de la misión (Hughes y Luksetich 2004). Al mismo tiempo, apoyar decisivamente una causa social tiene usualmente el efecto de motivar a los miembros de una organización tanto en el sector privado como en el sector social (SEKN 2006, p. 274).

Independientemente del sector al que pertenezcan, las organizaciones pueden desarrollar iniciativas filantrópicas. De los 64 casos iberoamericanos que en la red SEKN hemos estudiado para dos proyectos de investigación distintos desde el 2001, los ocho casos colombianos ilustran dos formas distintas de creación sostenible de valor social. Algunos de estos casos generan valor social a través de la creación y desarrollo de ciertos mercados; otras experiencias lo hacen a través del Estado. Estos dos caminos no son tan independientes como podría parecer.

Los mercados sin la intervención estatal no son la panacea. Rodrik (2005) destaca cinco instituciones que cualquier Estado debe promover para permitir que los mercados puedan canalizar la fuerza innovadora de los individuos y las organizaciones:

La idea de economía mixta posiblemente sea el legado más valioso del siglo XX al XXI en el ámbito de la economía política. El siglo XIX había descubierto el capitalismo. El XX aprendió a manejarlo y a hacerlo más productivo aportándole ingredientes institucionales de una economía auto-sustentable de mercado: banca central, política fiscal estabilizadora, regulación y leyes antimonopolio, seguro social, democracia política. Fue durante el siglo XX que esos elementos de la economía mixta echaron raíces en los países industriales avanzados de hoy. La simple idea de que estado y mercados son complementarios - reconocida en la práctica si no en principio - permitió la prosperidad sin precedentes que vivieron Estados Unidos, Europa occidental y partes del sudeste asiático durante la segunda mitad de la centuria pasada.

Empresas y organizaciones sin fines de lucro participan ambas en la creación sostenible de valor social a través de los mercados y de su intervención en asuntos públicos. En los siguientes dos apartados describiremos cómo logran hacer esto, a través de iniciativas filantrópicas, organizaciones de muy distintas características.

Creación de valor social a través de los mercados

Las iniciativas filantrópicas crean valor social cuando posibilitan la creación y el desarrollo de ciertos mercados. En particular, algunos de los casos que hemos investigado dan cuenta de dos formas en que se crea valor social: mediante la apertura de mercados y mediante la inclusión de poblaciones vulnerables en la cadena de valor.

* Apertura de mercados. Siguiendo lo propuesto por Marwell y McNerney (2005) para modelar la dinámica de los mercados de carácter mixto (i.e. aquellos en donde coexisten organizaciones de los sectores público, privado y social en la provisión de bienes y servicios), es posible analizar el rol que cumple la filantropía

en la apertura de mercados. La relación entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas con fines de lucro, en este tipo de mercados, presenta una dinámica particular que puede ser descrita a partir de cinco puntos discretos dentro de un continuo: la *identificación* de una oportunidad de mercado (necesidad social susceptible de ser atendida), la *ampliación* del mercado (atención de esa necesidad), el *incremento de los costos* (vía aumento en la complejidad operativa para atender la necesidad), el *incremento en los precios* (al transferir el aumento de costos a los donantes o a los beneficiarios) y la *competencia intersectorial* (cuando entran competidores privados atraídos por el precio que los beneficiarios están dispuestos a pagar).

El quinto punto plantea tres escenarios posibles: el primero es lo que Marwell y McInerney denominan *mercado estratificado* que consiste en que las organizaciones con y sin fines de lucro coexisten (las primeras atendiendo a la población con mayor capacidad de pago y las segundas a la población con menor capacidad). El segundo es el *mercado desplazado* que consiste en que la organización sin fines de lucro es desplazada del mercado por las empresas. El tercero es el *mercado defendido* en el que las organizaciones sin fines de lucro luchan contra el ingreso de las empresas mediante estrategias de consecución de recursos, cabildeo, legitimidad, etc.

El marco teórico que acabamos de describir presenta al menos tres roles centrales que juega la filantropía en la apertura de mercados:

- En la etapa de identificación del mercado, la disponibilidad de recursos filantrópicos permite asumir el riesgo de atender las necesidades sociales identificadas. Por la alta probabilidad de que este tipo de mercados no ofrezcan retornos a la inversión, es poco factible que las empresas o las organizaciones del sector público asuman ese riesgo (Marwell y McInerney 2005, p. 10).

- En la etapa de incremento del precio, los recursos filantrópicos permiten a las organizaciones sin fines de lucro asumir los mayores costos de su operación y permanecer en el mercado.

- La filantropía puede hacer la diferencia para que las organizaciones sin fines de lucro permanezcan en un mercado estratificado y no sean desplazadas.

De los casos que hemos investigado, los de las organizaciones sin fines de lucro son ilustrativos del rol de la filantropía en la apertura de mercados. Desde que Fernando Tamayo, fundador de Profamilia, identificó la necesidad de la planificación familiar, se aseguró de conseguir donaciones que la financiaran. Por varias décadas los ingresos de Profamilia dependieron mayoritariamente de donaciones internacionales. Los recursos filantrópicos fueron claves, no solo en el arranque de la organización, sino en su consolidación como proveedora de los servicios de planificación para las clases menos favorecidas. La reducción en el flujo de las donaciones desde principios de la década de los noventa obligó a Profamilia a replantear su estructura de financiación; en cinco años logró convertirse en una organización autosostenible mediante la venta de productos y servicios. En el 2005, Profamilia obtenía aproximadamente el 70% de sus ingresos de la venta de productos y servicios, y el resto lo obtenía de donaciones nacionales

e internacionales y de rendimientos financieros.

Por un cambio en la legislación del sistema de seguridad social en Colombia, muchos hospitales y empresas aseguradoras comenzaron a ofrecer los servicios de planificación familiar que proveía Profamilia. El monopolio relativo del que había gozado y que la había llevado a ofrecer -a principios de la década de los noventa- el 70 % de estos servicios en el nivel nacional, comenzó a desaparecer con las ofertas de otras organizaciones. Luego de la entrada en vigencia de la Ley 100, el mercado de salud en Colombia adquirió características de mercado estratificado (Marwell y McInerney 2005). Profamilia amplió, entonces, su misión y comenzó a ofrecer otros servicios para cubrir las necesidades de salud sexual y reproductiva de la población. Además de ampliar su oferta de servicios, la organización necesitó varios ajustes administrativos para aumentar su eficiencia. Por ejemplo, separó su gestión como institución prestadora de servicios de su acción social para tener mayor claridad sobre sus costos y poder tomar mejores decisiones en un contexto bastante más competido que aquel en el cual operó durante décadas. Para no comprometer el cumplimiento de su misión social las directivas acudieron, entre otras, a una estrategia de subsidio cruzado para que los programas y servicios que generaban ganancias pudieran mantener a los programas socialmente necesarios y financieramente deficitarios. Con esto transfiere a los clientes con capacidad de pago el incremento de precios necesario para asumir los costos y mantener los subsidios cruzados.

Colsubsidio participa en varios mercados competitivos. En sus orígenes, por ley solo podía entregar un subsidio familiar. Pero, luego, dada la eficiencia administrativa que mostraron bastantes de estas cajas de compensación, el Estado les concedió participación en otros espacios. Colsubsidio desarrolló modelos de atención social que nacieron subsidiados, pero que han tenido la capacidad de madurar paulatinamente a la autosostenibilidad financiera. Colsubsidio compite con cerca de dos decenas de empresas promotoras de salud, aseguradoras en el régimen contributivo de salud en Colombia. En mercadeo de bienes de consumo masivo compite con cerca de una docena de cadenas de almacenes de gran superficie. También en el negocio de la construcción compite con los urbanizadores dedicados a la vivienda de interés social. En cada uno de estos tres mercados su operación necesita ser sostenible y, respondiendo a su razón de ser, dar acceso a personas que no lo tendrían de otra forma.

El caso de Colsubsidio permite realizar comparaciones entre emprendimientos (e.g. la experiencia en salud con la experiencia en educación) y comparar distintos momentos en el tiempo de una misma iniciativa (el programa en salud antes de 1993 y el programa luego de la legislación que cambió el sistema nacional). La Figura 2 menciona algunos de los emprendimientos sociales en estas dos áreas.

FIGURA 2
ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS DE COLSUBSIDIO

Financiación	Área	Mercados competitivos	Pago por terceros
	Salud	Empresa Promotora de Salud (después de la Ley 100 de 1993)	Clínica pediátrica subsidiada (antes de la Ley 100 de 1993)
	Educación	Colegios en concesión autosostenidos	Colegios subsidiados
	Vivienda	Proyectos de Vivienda de Interés Social con intervención urbanística	Ciudadela Colsubsidio

Fuente: Elaborado con la base de datos del autor

En salud el cambio se dio en 1993 cuando la Ley 100 eliminó la posibilidad de que las cajas como Colsubsidio subsidiaran este servicio con los dineros que recibían de las empresas. Según uno de sus directivos, Álvaro Salcedo.

Todo el modelo de salud de Colsubsidio, manteniendo la esencia, cambió. Hubo necesidad de hacer ajustes, lo que significó para la Caja un cambio muy importante en su concepción y al tiempo representó la necesidad de volver autosostenibles nuestros servicios con una marcada tendencia de lo social. Cobertura, buena calidad y sostenibilidad en los servicios. En el año 2000 apareció la Ley 508, que incorporó el concepto de autosostenibilidad al tema del mercadeo también. Entonces mercadeo y salud, se convirtieron en dos empresas autosostenibles, con independencia administrativa, financiera y contable. Servicios sociales pero con una concepción totalmente abierta al mercado.

El cambio de pensar en la clínica a pensar en salud, es un ejemplo de la transformación del concepto de unidades de negocio en Colsubsidio. En otras áreas de actuación esta Caja de Compensación también evolucionó: de pensar en colegio pasó a pensar en educación, de centros de recreación a turismo, y de construcción de la ciudadela a vivienda. Esta aproximación a las unidades de negocio permitió identificar nuevas oportunidades para la Caja. El crecimiento y la ampliación de la cobertura no tardaron. Por ejemplo, la atención en una clínica pasó a ser aseguramiento de salud para 375,000 personas. Tanto en salud como en vivienda, la búsqueda de la sostenibilidad financiera llevó a ampliar el grupo de beneficiarios de población afiliada a Colsubsidio a la población en general. En el negocio de la vivienda la organización creó programas para afiliados y no afiliados.

Es posible que el subsidio esconda ineficiencias en la operación y limite el mercado de los servicios subsidiados a cierta población beneficiaria. En la medida en que Colsubsidio fue dejando a un lado los subsidios en pos de la sostenibilidad financiera, tuvo que enfrentarse al reto de ser más eficiente y de aumentar la escala de sus operaciones. Colsubsidio y Profamilia ejemplifican el caso de organizaciones sin fines de lucro que abren mercados para generar valor social de manera sostenible.

Inclusión en la cadena de valor Las estrategias de inclusión de poblaciones marginadas como consumidores es un tema que despierta creciente interés en la literatura de la administración (Prahalad 2005). Sin embargo, este tipo de poblaciones puede ser incluida en una cadena de valor de distintas maneras: por ejemplo, como proveedor o distribuidor del bien o servicio producido, o aún como trabajador en la operación misma. Una iniciativa filantrópica puede ayudar con esta inclusión. El valor social y económico generado asegura la sostenibilidad. Dos casos colombianos ilustran este fenómeno.

Hacia 1986, grupos de recicladores empiezan a organizarse motivados por las posibilidades de apropiar mayor valor, evitar intermediarios y lograr volúmenes suficientes para negociar con la industria. Allí nacen las primeras cooperativas de recicladores en varias ciudades del país. Después de luchar contra los intermediarios que utilizan su capacidad de monopolio para intervenir el mercado y desincentivar la organización de los recicladores, las cooperativas inician un proceso de acopio de material por espacio de un mes. Al generar volúmenes, las cooperativas muestran condiciones de negociación con las filiales de Cartón Colombia y otras empresas de papeles. Se establecen, entonces, relaciones comerciales y se inician procesos de empoderamiento de los recicladores organizados con el apoyo de algunos sectores de la industria y organizaciones sin fines de lucro (e.g. la Fundación Social inicia un programa nacional de reciclaje con profesionales en las áreas de trabajo social, administración de empresas, pedagogía, ingeniería civil y derecho).

La Asociación de Recicladores de Bogotá agrupa a cooperativas de recicladores y es un intermediario entre éstas y la gran empresa Cartón de Colombia. Los recicladores aportan cuotas mensuales como asociados a sus cooperativas, venden con exclusividad el material a sus cooperativas, y se comprometen a capacitarse y a utilizar los mecanismos de participación internos. Los acopiadores asumen el montaje y mantenimiento de las bodegas, mantienen comunicación con la industria y aseguran el acopio comprometido y el manejo colectivo del dinero y rendición de cuentas (tanto ingresos, egresos, redistribuciones e inversiones). La filial de Cartón de Colombia aporta la logística de transporte, asegura el pago de los materiales y mantiene el flujo continuo de material hacia la empresa Smurfit Cartón de Colombia. Esta última promueve la buena gestión de su filial e invierte, a través de dicho eslabón, en el fortalecimiento de las organizaciones.

La filantropía fue y sigue siendo fundamental para el fortalecimiento de las cooperativas de recicladores. Sin este apoyo, por ejemplo, los recicladores organizados no habrían obtenido tres grandes victorias legales: una primera para derogar un artículo de ley que hacía propietarios de la basura al Estado y a los particulares; otra contra el artículo de ley que dice que las empresas de servicios públicos deben ser sociedades por acciones, y una última sentencia que exhorta al Distrito Capital a desarrollar acciones afirmativas en favor de los recicladores en el marco del Servicio de Aseo Urbano. Además, los recicladores organizados han obtenido acceso a la economía de mercado: acceso a educación, salud y mejor alimentación. Por otro lado, bastantes barreras simbólicas que generan exclusión entre recicladores y la sociedad que los rodea han caído y ello ha contribuido a la construcción de una identidad del reciclador y de su importancia, desde su rol productivo y desde su capacidad colectiva de influir tanto en la economía como en la política pública.

Un segundo ejemplo de inclusión son las cooperativas de trabajo asociado que se constituyeron en una respuesta estratégica de Indupalma a la situación de crisis que enfrentó. Poblaciones de bajos ingresos y muy bajo nivel educativo pudieron vincularse como trabajadoras a las cooperativas subcontratadas por Indupalma. Fue entonces posible, gracias a un proceso de capacitación continuo, asociarse con los trabajadores de la empresa sin que ello implicara incrementar los costos laborales. Al hacerlo, Indupalma no solo garantizaba su permanencia sino que permitía que las comunidades tuvieran cierto nivel de bienestar. Las directivas de Indupalma entendieron que “lo social paga”; esto es, que avanzar hacia niveles altos de integración de lo social con el negocio de la empresa representaba para ésta la posibilidad de seguir siendo viable económica y socialmente.

Según los directivos de Indupalma, el proceso de consolidación de las cooperativas fue posible gracias a un continuado trabajo pedagógico que combinó tres tipos de capacitación: *capacitación del ser*, *capacitación administrativa* y *capacitación técnica*. Sobre los tres tipos de capacitación, comentaba uno de los directivos:

Una capacitación que hemos denominado la del *ser*, en la que su director conocía la problemática real de los participantes en la empresa y en su vida en general, trataba no 'temas' en abstracto sino que se llegaba a ellos a través de los problemas. Lo más importante de esta capacitación del *ser* es que llevó a las personas a redescubrirse como seres humanos. Esto no sólo cambió las relaciones de los trabajadores con la empresa: también las relaciones entre ellos. Esta capacitación fue abonando el terreno para que germinaran adecuadamente los resultados de los otros dos tipos de capacitación: la administrativa y la técnica.

En el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado fue vital la labor que cumplieron varias organizaciones de la sociedad civil con las que Indupalma estableció alianzas. Estas relaciones y la transparencia del trabajo con las cooperativas redundaron en una transición *concertada* hacia relaciones de confianza y la reconstrucción del “tejido social”: replantear la manera en que tradicionalmente habían interactuado la empresa y sus trabajadores, manifestar

con claridad los intereses de cada uno, buscar soluciones que pudieran ser benéficas para todos y poner en marcha esas soluciones con suficiente compromiso.

Los beneficios de esta integración trascendieron la consecuencia práctica de evitar la quiebra. Luego de una historia marcada por relaciones conflictivas y de profunda desconfianza entre la empresa y sus trabajadores -que vivieron su punto más álgido con el secuestro del Gerente General- la creación de las cooperativas representó para Indupalma la posibilidad de comenzar a acumular capital moral, esto es, la reputación que resulta del proceso de evaluación de las acciones de una empresa por parte de sus distintos grupos de interés (Godfrey 2005, p. 783). La acumulación de capital moral representa una clase de “seguro” que protege los activos intangibles de la empresa (relaciones, legitimidad) con respecto a la comunidad. En presencia de altos niveles de capital moral las posibles acciones negativas de una empresa no son evaluadas (o castigadas) de manera tan severa por parte de los grupos de interés. En efecto, las directivas de Indupalma y algunos líderes de las cooperativas reconocerían, años más tarde, que la calidad de las relaciones entre la empresa y la comunidad aumentó significativamente luego del proceso de concertación y acercamiento que dio origen a las cooperativas.

Formalizar la inclusión de los recicladores organizados como proveedores de la cadena de valor de Smurfit Cartón de Colombia o la operación de cooperativas con trabajadores con muy baja educación formal para Indupalma cambió la situación de ambos grupos de trabajadores y de sus comunidades. Es importante comprender cómo funcionan las empresas y cómo aprovechar su operación para promover la generación consciente y eficiente de valor social.

Creación de valor social a través del Estado

Las iniciativas filantrópicas crean valor cuando logran incidir en el bienestar colectivo a través del Estado. En particular, algunos de los casos que hemos investigado ilustran dos formas concretas en que se da una creación sostenible de valor social: mediante el fortalecimiento institucional y mediante la incidencia en política pública.

Fortalecimiento institucional En oposición a las teorías clásicas, las concepciones más recientes sobre el desarrollo destacan la importancia del factor humano en el bienestar de las sociedades. Para lograr el bienestar y el crecimiento ya no es únicamente necesario acumular capital físico sino también capital humano. Lo anterior implica dar relevancia a lo colectivo: el desarrollo se construye a partir de la interacción entre los actores, los recursos y las instituciones (con sus reglas del juego). Estas últimas son el activo público por antonomasia y la creación de valor social implica hacer más fuertes los acuerdos, las normas y las redes de relaciones que dan cohesión a una comunidad. En la medida en que una iniciativa filantrópica posibilita el fortalecimiento institucional, está contribuyendo en la creación de valor social.

En los casos que hemos investigado hay evidencia de cómo la evolución de las iniciativas filantrópicas del sector privado ayudan al fortalecimiento institucional. El caso de la petrolera Hocol ilustra el fortalecimiento institucional que se dio cuando la empresa asumió el compromiso de trabajar en el desarrollo de las comunidades afectadas por sus operaciones. En la empresa ha existido un proceso de alineación entre lo social y lo económico con las siguientes etapas:

1. No existen criterios que guíen las relaciones con la comunidad (desde su origen en los años sesenta hasta mediados de los años ochenta);
2. Creación de la Fundación Hocol (1987);
3. Shell exige diferenciar la persona del cargo y montar un sistema de operaciones con criterios definidos (finales de los años ochenta);
4. Adopción reactiva de principios como no subcontratar la "cara amable" de la organización (i.e. no poner en manos de terceros el desarrollo de iniciativas de involucramiento con las comunidades) y la adopción de un modelo tripartito para realizar inversión social (mediados de los años noventa);
5. Adopción de una postura política que contempla a la Nación como su cliente (cambio de siglo);
6. Concepción de riqueza como generación de bienestar; en esta concepción las utilidades son una condición para operar, los objetivos son permanecer en la región y crecer, y hay un reconocimiento de la dignidad del otro.

El desempeño de la Fundación Hocol también se ha transformado a lo largo del proceso descrito. Ha crecido el número de proyectos productivos, ambientales, educativos y de participación ciudadana, y la cobertura en número de beneficiarios y regiones atendidas. La Fundación incluye a la comunidad en cada una de las etapas de sus proyectos, desde su definición y planeación hasta su financiación y evaluación. La participación de la comunidad en la financiación de los proyectos trae varios beneficios: existe un compromiso con su desarrollo y mantenimiento, crece el monto de recursos disponibles, y aumenta la probabilidad de atraer recursos estatales. Además de convertir las buenas relaciones con la comunidad y el mejoramiento de las condiciones del entorno en una ventaja competitiva, la empresa en conjunto ha generado un impacto positivo en las regiones donde ha trabajado y ha fortalecido las instituciones gubernamentales. Según uno de los directivos del equipo estratégico de Hocol, "su éxito se construye gracias al éxito de las personas que están alrededor de ella". Iniciativas como la "Escuela para la Democracia" fueron desarrolladas con el objetivo de que las mismas comunidades adquirieran la capacidad de autogestionarse en el orden político, social y económico. Reconocer el rol activo que las comunidades tenían en su desarrollo hizo que Hocol dejara a un lado el rol paternalista y ayudara a fortalecer las instituciones de seguridad social y de manejo de conflicto necesarias para su desarrollo empresarial y el desarrollo regional.

Incidencia en política pública Cuando una iniciativa filantrópica logra incidir en política pública no solo tiene efectos perdurables en el tiempo, sino que genera un tipo de valor social apreciado: la política pública es, por definición, colectivista e incluyente. Dos de los casos que hemos investigado, el programa Líderes Siglo XXI y el Centro de Gestión Hospitalaria, muestran la manera como se da esa incidencia en política pública y las ventajas que de ello se derivan.

El programa Líderes Siglo XXI impulsa la difusión e implantación de modelos administrativos de calidad en colegios. El éxito del programa Líderes Siglo XXI en transferir capacidad en gestión empresarial a los colegios llamó la atención de entidades públicas encargadas de la educación. La Secretaría de Educación de Bogotá conoció el modelo desarrollado por el programa y pidió a los empresarios que los colegios públicos fueran incluidos. Luego de extender el programa a los colegios oficiales, las relaciones entre los empresarios y la Secretaría se estrecharon. Al respecto comentaba uno de los directivos del programa:

La relación con la Secretaría fue muy interesante. Comenzamos a acompañarlos en un proceso que fue fascinante porque, para el mismo José Luís [Villaveces] y su grupo directivo, fue muy difícil que les tratáramos de vender una cantidad de conceptos sobre gestión. Arrancamos por lo más elemental: la medición. Eso se les ocurrió a ellos. Nosotros molestábamos mucho: tenemos que medir las cosas; los indicadores de gestión, ¿dónde están? Ellos comenzaron a tratar de reunir información.

Después de dos años de relación entre el Foro y la Secretaría de Educación, esta última conoció la “Propuesta de Evaluación de Calidad en Instituciones Educativas” que el Programa Líderes Siglo XXI había desarrollado. Mientras tanto, a partir de este instrumento y con distintos aportes del sector educativo, la Corporación Calidad creadora y evaluadora del Premio Nacional de la Calidad desde 1992 diseñó el premio “Galardón a la Excelencia Educativa”. El premio, único en América Latina, adquirió gran reconocimiento entre los colegios. Además de ser un reconocimiento a la gestión escolar de las instituciones educativas oficiales y privadas cuyos estudiantes alcanzaran resultados de calidad, el premio era una herramienta de autoevaluación que le permitía a las instituciones conocer el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento. De esta manera, la iniciativa de los empresarios había logrado incidir en las decisiones de política pública en educación: lo que había comenzado como un modelo de transferencia de capacidades entre las empresas y los colegios privados generó efectos positivos en el sector público, con lo cual las virtudes del programa podían replicarse en gran escala.

El Centro de Gestión Hospitalaria es una organización sin fines de lucro que ofrece productos y servicios para transformar la gestión y aumentar la calidad en los procesos de los hospitales y las organizaciones del sector público en salud. La experiencia del sector privado en procesos de calidad permitió aterrizar conceptos, diseñar productos y transferir herramientas prácticas a los hospitales. Por ejemplo, el sector privado ha financiado asesorías para responder a las necesidades de los hospitales y colaborado con los procesos de diseño,

estandarización y evaluación del Premio Calidad en Salud Colombia. El premio ha impulsado procesos de mejoramiento a nivel nacional y a nivel regional, y sirvió de modelo para la creación de otro concurso local por la Secretaría de Salud de Bogotá.

El Centro busca tener impacto en la legislación del sector a través de proyectos e investigaciones sobre las realidades del sector. En particular, ser líder en el tema de calidad le ayudó al Centro a ganar la licitación pública para elaborar el proyecto “Garantía de Calidad”, que sirvió para impulsar un tema que las organizaciones del sector no estaban pidiendo. El alcance del trabajo del Centro se multiplica cuando el Estado adopta lineamientos para mejorar la calidad de la atención en el sector. Por ejemplo, en el sector no había un sano equilibrio en los incentivos que tenían impacto sobre el comportamiento de las organizaciones: por un lado, existían bastantes incentivos para hacer eficiente su operación económica y, por el otro, eran muchos menos los incentivos para ofrecer servicios de calidad. Este desequilibrio en incentivos podía llevar a algunos actores del sector a reducir costos a expensas de la calidad en el servicio; la eficiencia sin calidad afecta la atención del usuario. Algunos de los aportes innovadores del Centro han contribuido a romper el divorcio entre gestión y calidad en las organizaciones del sector.

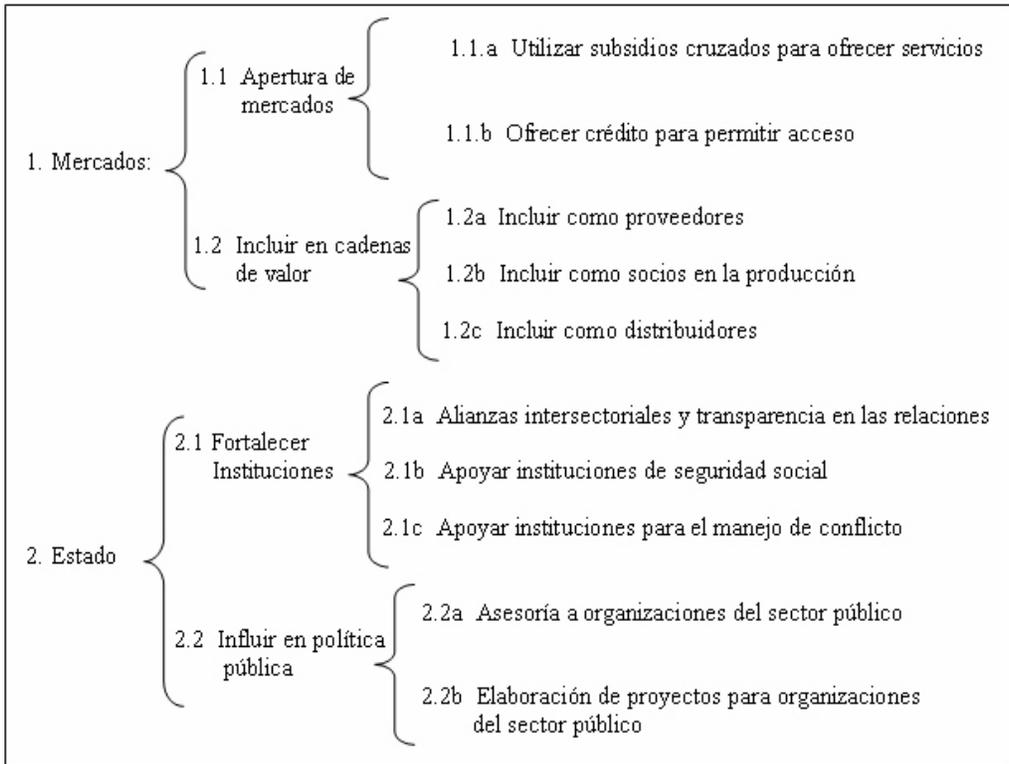
A manera de cierre

El último apartado describió cómo es posible crear valor social a través de los mercados y del Estado. La filantropía desencadenó los proyectos que luego tomaron fuerza y, en algunos casos, alcanzaron autonomía económica. Son cuatro las principales formas en que empresas y organizaciones sin fines de lucro crean valor social de manera sostenible. La Figura 3 resume aquello en lo que han venido trabajando distintas organizaciones:

La búsqueda de pertinencia e impacto ha ayudado con la transformación de los emprendimientos sociales de las organizaciones estudiadas. Para las organizaciones sin fines de lucro esa búsqueda es complementada por el afán de ser sostenibles en el tiempo. La exigencia de alcanzar la sostenibilidad financiera ha transformado los emprendimientos sociales en salud, educación, mercadeo y vivienda. Este reto ha impulsado muchos esfuerzos para aumentar la escala de las operaciones de las organizaciones descritas.

Este camino también ha sido recorrido en el tema del micro-crédito; la diferencia está en lo extendidas que están las prácticas en uno u otro campo. En el campo del micro-crédito los ejemplos abundan porque unas iniciativas que generaron un gran valor social se convirtieron en emprendimientos comerciales. La sostenibilidad de estas iniciativas está garantizada por el valor económico que generan; y, a medida que la banca comercial ingresa en estos nichos de mercado, el impacto de estas iniciativas aumenta.

FIGURA 3 PRINCIPALES FORMAS EN QUE LAS ORGANIZACIONES CREAN VALOR SOCIAL



Fuente: Elaborado con la base del autor

Una de las diferencias entre los emprendimientos sociales de las empresas y los de las organizaciones sin fines de lucro es el significado y la manera en que integran sus fines sociales con sus condiciones económicas. Las similitudes, por otro lado, aumentan porque la búsqueda de sostenibilidad financiera es cada vez más común en las organizaciones sin fines de lucro, y las preguntas por la pertinencia y el impacto son frecuentes en las empresas. La participación en mercados competitivos, en ocasiones su creación, ha dirigido la atención de unas y otras hacia la calidad, la eficiencia y la innovación.

En cada uno de los casos estudiados hay un uso estratégico de los recursos filantrópicos. En ocasiones estos recursos han sido utilizados para satisfacer una necesidad puntual, pero con el tiempo las organizaciones más capaces han descubierto cómo usarlos para apalancar otras actividades. La creatividad y el tesón de ciertos individuos han sido fundamentales. Las características de sus contribuciones dan para otro texto. Por ahora, nos limitamos a destacar el camino que les han señalado a sus organizaciones. Un camino que rescata el valor de la filantropía.

Bibliografía

Casado, T. y Fischer, M. 2003. *Natura-Ekos: From the Forest to Cajamar*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing. SEKN Case No. SKE016.

Godfrey P. C. 2005. "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Mangement Perspective." *Academy of Management Review*. Vol. 30 No. 4, pp. 777-798.

Grayson, D. y Hodges, A. 2001. *Everybody's Business*. New York, NY: Dorling Kindersley Publishing.

Gutiérrez, R. y Jones, A. 2004. "Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities", Contreras, M.E., 2004, *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Asia and Latin America*, Washington, Inter-American Development Bank, pp. 151-188.

Harvard Review of Latin America. 2002. "Giving and Volunteering in the Americas: From Charity to Solidarity," pp. 187.

Hughes, P. y Luksetich, W. 2004. "Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 33, no. 2 .

Kanter, R.M. 1999. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation," *Harvard Business Review*.

Kidd, A. J. 1996. "Philanthropy and the 'social paradigm'", *Social History*, 21, 2, pp. 180-192.

Letts, C., W. Ryan, and Grossman, A. 1997. "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capital." *Harvard Business Review*.

Martin, R. L. 2002. "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility." *Harvard Business Review*, pp. 511.

Marwell, N.P., y McInerney, P. 2005. "The Nonprofit / For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no. 1, pp. 7-28.

Moore, M.H. 2000. "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc. Supplement (29)I, pp. 183-204.

Pérez, F. 2003. "Posada Amazonas." Boston, MA: Harvard Business School Publishing. SEKN Case No. SKE002.

Porter, M.E. y Van Der Linde, C. 1995. "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review*.

Porter, M.E. y Kramer, M. 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, pp. 5-16.

Porter, M.E. y Millar, V. 1985. "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, pp. 3-15.

Prahalad, C.K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Rodrik, D. 2005. "Nuevas estrategias de desarrollo." Acceso el 30 de diciembre de 2005 a www.mercado.com.ar/grandesdebates/vernota.asp?id=102.

Rojas, C., Morales G. 2004. "Private Contributions to the Public Sphere: Corporate Foundations in Colombia." Sanborn, C. y Portocarrero, F., *Philanthropy and Social*

Change in Latin America,. Boston, David Rockefeller Center for Latin American Studies, pp. 163-189.

Rusch, R. 2002. "Do Nonprofits Have Value?" Interbrand, 29 de Julio. Acceso el 13 de abril de 2005 a http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=110

Sekn. 2006. *Effective Management in Social Enterprise: Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberoamerica*, Boston, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Suchman, M.C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches." *Academy of Management Review*, pp. 20: 571-610.

Tassinari, R. 1985. "Le Rapport Qualité/Prix.", Paris, Les éditions d'organisation.

Thompson, A., and Landim, L. 1997. *Voluntas* 8(4).

Villar, R. 2003. "Marco sobre el desarrollo de base y el papel de los miembros de RedeAmérica en su apoyo y promoción.", Bogotá, RedeAmérica-Fundación Corona.

Weimer, D. y Vining, A 1999. *Policy Analysis: Concepts and Practice*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, pp. 31-39.

Weisbrod, B. A. 1977. *The voluntary nonprofit sector*, Lexington, MA: D. C. Heath & Co.