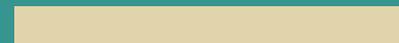


**FILANTROPÍA Y CAMBIO SISTÉMICO:  
TRANSFORMANDO-NOS**  
PARA TRANSFORMAR REALIDADES EN LATINOAMÉRICA



A hand is shown drawing a plant on a piece of paper with a black marker. The paper is on a table, and there are several other markers and a small container nearby. The background is a solid teal color. The text is overlaid on the left side of the image.

**UNA PROPUESTA  
PARA AVANZAR** hacia una  
filantropía transformadora  
que catalice, dinamice y  
contribuya a crear modelos  
innovadores e iniciativas  
articuladas desde una visión  
sistémica de los desafíos que  
enfrenta América Latina.

**UNA OPORTUNIDAD  
PARA CREAR** y cimentar  
nuevas bases: impulsar la  
sociedad local y global que  
sí queremos, signada por  
sostenibilidad, oportunidades  
reales de desarrollo y uso de  
los recursos naturales que  
promueve la vida en la única  
Tierra que tenemos.

# VOLATILIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD

**N**UESTRAS SOCIEDADES viven desafíos complejos que nos llevan a preguntarnos cómo nos hacemos en *sociedad*. La pobreza e inequidad, los fenómenos migratorios, la afectación climática y, este año, la rápida propagación de un virus, el COVID-19, producto de mutaciones hasta ahora desconocidas, son todos fenómenos que agudizan el sentido de urgencia a esta pregunta.

Hemos aceptado que experimentamos grandes fuerzas de aceleración (Friedman, 2016) expresadas en el vertiginoso desarrollo tecnológico, la globalización signada por las fuerzas del mercado y la afectación a la madre naturaleza por el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, las cuales en conjunto nos cuestionan y demandan nuevas formas de entender, buscar sentido y actuar a nivel individual y colectivo. Junto a ello,



Foto: Archivo DeJusticia.

las cualidades de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad se reconocen como características inherentes a la era moderna que han sido englobadas por pensadores sociales e investigadores, bajo el término “mundo VICA”, por sus siglas en español (“VUCA world” por sus siglas en inglés).

Esta década inicia de forma inequívoca y punzante, mostrándonos que es necesario explorar y crear nuevos caminos con mayor determinación. Ante nuestros ojos, de manera fehaciente, ha quedado expuesta nuestra *interdependencia*, así como el valor de nuestras acciones a nivel individual: hábitos de vida, de creación con el otro, de producción y de consumo. Lo que hacemos como individuos, importa; lo que hacemos en colectivo, como parte de sistemas interconectados, importa.

Como profesionales y actores vinculados a la filantropía no somos la excepción. Estas circunstancias nos convocan a repensarnos en rol y acción para ofrecer respuestas acordes con los signos de estos tiempos. Nos reconocemos como parte de un sistema que es más apropiado entender como “eco-sistema” para enfatizar que no hay “controles maestros” sino que convivimos con diversos actores y contextos, en configuraciones dinámicas de reglas, roles, recursos y relaciones que generan resultados diversos.

Entendemos que hoy es prioridad preguntarnos como filántropos: ¿cómo evoluciona la filantropía para crear valor e incidir efectivamente en desafíos (y sistemas) complejos?

Durante 2019, el Grupo Regional de Filantropía Latinoamericana GRF-LatAm sostuvo conversaciones entre sus miembros y con filántropos de la región con el interés de tejer ideas y prácticas en torno a cómo se concibe y practica el cambio sistémico en América Latina. Nuestro primer objetivo fue entender lecciones y desafíos, luego nos dimos cuenta que era oportuno profundizar, desde una mirada práctica, sobre los elementos consustanciales a una intervención de cambio sistémico. Entendimos que una vía para contribuir a ello era consolidar con base en las consultas un sumario de elementos clave, ilustrar con algunas experiencias cómo éstos se relacionan y subrayar caminos para el abordaje más pleno.

Este documento es un primer intento de aporte en ese sentido y una propuesta para avanzar en una filantropía que tenga un papel transformador, que catalice, dinamice y contribuya a crear modelos innovadores e iniciativas articuladas desde una visión sistémica que aborde de forma más efectiva los desafíos en América Latina.

**HOY ES PRIORIDAD PREGUNTARNOS COMO FILÁNTROPOS:  
¿CÓMO EVOLUCIONA LA FILANTROPÍA PARA CREAR VALOR E  
INCIDIR EFECTIVAMENTE EN DESAFÍOS (Y SISTEMAS) COMPLEJOS?**



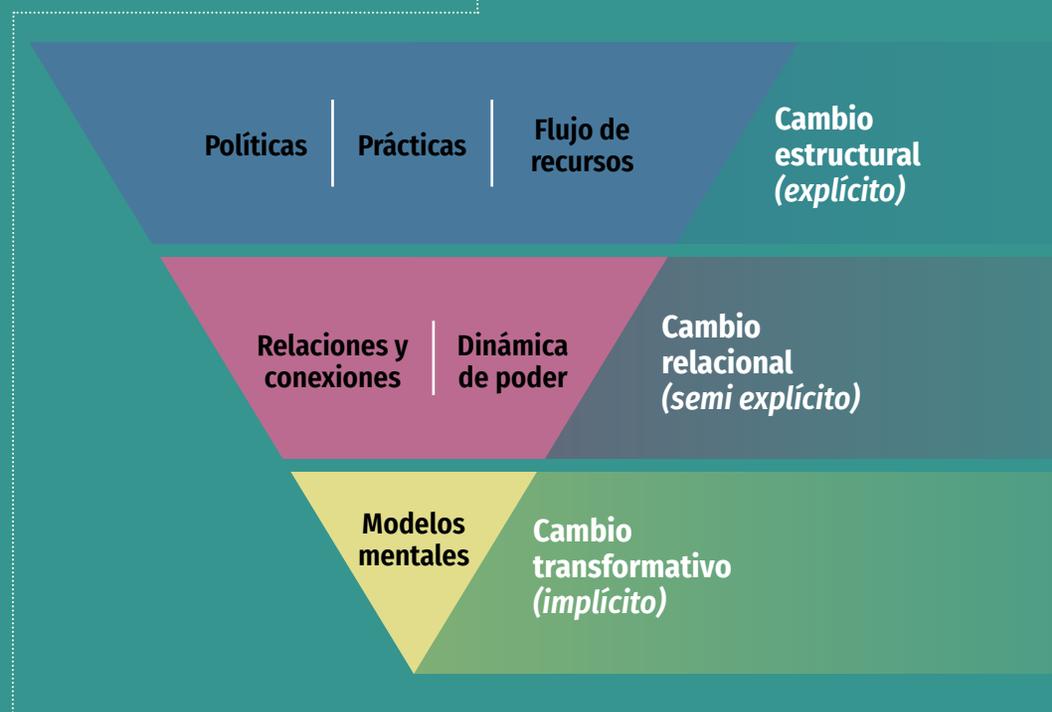
Foto: Archivo Dejusticia / César García

# INTERCONEXIÓN ENTRE CAMBIO SISTÉMICO Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL

**S**OBRE EL ENFOQUE SISTÉMICO mucho se ha escrito<sup>1</sup>. Un buen acercamiento lo presentan Kania, Kramer y Senge en un reciente artículo que plantea que el *cambio sistémico requiere transformar las condiciones que sostienen un problema y no limitarse a intervenir sobre las expresiones del mismo*. Para esto consideran que es necesario trabajar simultáneamente en tres niveles: a) el nivel *explícito* del cambio o la transformación de las políticas, prácticas y flujo de recursos, b) el nivel *semiexplícito* o de las relaciones entre los actores y sus dinámicas de poder, y c) el más complejo, pero fundamental para la sostenibilidad de los cambios, el de los *modelos mentales* y *narrativas* que influyen en la manera como los actores conciben los problemas y actúan sobre ellos (Kania, Kramer, & Senge, 2018). En la práctica, hay una fuerte interrelación entre estos niveles.

1 Ver por ejemplo: (Scharmer & Kaufer, *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies.*, 2013), (Kania, Kramer, & Senge, 2018), (Ashoka, McKinsey Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, the Skoll Foundation, and SYSTEMIQ, 2020), (Seelos & Mair, Fall 2018), (USAID, 2014), (Senge, Hamilton, & Kania, Winter 2015), (Kania, John & Kramer, Winter 2011.)

## NIVELES DEL CAMBIO SISTÉMICO



Tomado de Kania, Kramer, & Senge, 2018. Traducción propia.

Además, se ha argumentado que el cambio sistémico no ocurre cuando se incide sin más a nivel estructural. Es necesario intervenir en los modelos mentales (Scharmer & Kaufer, *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies.*, 2013) ya que “la calidad de los resultados producidos por cualquier sistema, depende de la calidad de conciencia (“*awareness*”) desde la cual operan las personas en el sistema”. Esto es palpable, por ejemplo, en la situación y respuesta global a COVID-19.



**LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS  
PRODUCIDOS POR CUALQUIER SISTEMA,  
DEPENDIENDO DE LA CALIDAD DE CONCIENCIA  
("AWARENESS") DESDE LA CUAL  
OPERAN LAS PERSONAS EN EL SISTEMA**

De aquí se desprende que es esencial transformar la calidad de atención invertida en nuestras acciones dentro de los sistemas, tanto individual como colectivamente (Scharmer & Kaufer, *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies.*, 2013). Esto explica también por qué el desarrollo de una mayor calidad de atención y conciencia transforma nuestra comprensión del entorno y de los sistemas abriendo nuevas posibilidades para visionar nuevos caminos y soluciones a problemas complejos.

Así mismo, al pensar en el ámbito local, USAID (2014)<sup>2</sup> argumenta que "lograr y sostener cualquier resultado de desarrollo depende de la contribución de múltiples e interconectados actores. Construir la capacidad de un solo actor o fortalecer una sola relación es insuficiente. El foco debe ser en el sistema como un todo: los actores, sus relaciones y los incentivos que los guían."

Tener en cuenta la interrelación entre diferentes niveles de intervención, darle importancia a las narrativas y transformación de modelos mentales y promover la articulación e interconexión de actores para coproducir transformaciones conjuntas e impacto colectivo tiene importantes implicaciones en la forma de promover cambios sociales y en el papel que puede jugar la filantropía en este contexto de cambio sistémico.

En las próximas secciones desglosamos e ilustramos los componentes y elementos presentes en transformaciones sociales con perspectiva sistémica (sección II), las implicaciones que esta perspectiva genera para la filantropía (sección III) y hacemos un llamado a la acción para potenciar su rol en el futuro próximo (sección IV).

2 | USAID. *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.* 2014.

# EL CAMBIO SISTÉMICO EN UN CONTEXTO DE COMPLEJIDAD

**E**N AMÉRICA LATINA la filantropía está evolucionando para responder a los retos que le imponen los desafíos de la región. Si bien algunas prácticas continúan desarrollándose de forma aislada o a través de intervenciones de corte asistencial, están creciendo las iniciativas que adoptan una visión y elementos consustanciales a generar condiciones para un cambio sistémico. Teniendo en cuenta la literatura al respecto y las reflexiones del Grupo de Filantropía, consideramos que los siguientes son elementos básicos para promover el cambio sistémico:

- 1. Conciencia de la complejidad de los desafíos.** Los grandes desafíos de la actualidad son producto de la confluencia de diversos factores que contribuyen a su reproducción. No existen soluciones sencillas para problemas complejos. Tener conciencia de la complejidad de estos desafíos, implica entender las condiciones que los generan, las conexiones e interrelaciones entre los fenómenos, y dedicar el tiempo necesario para realizar, con la evidencia necesaria, los diagnósticos que permitan identificar los caminos y factores claves para su solución.



2. **Pensamiento y visión de largo plazo.** Al igual que no hay soluciones sencillas para problemas complejos, tampoco hay soluciones de corto plazo para desafíos sistémicos. La visión de largo plazo es necesaria en las intervenciones sistémicas. Requiere el encadenamiento y alineación de diversos proyectos e iniciativas de corto y mediano plazo en el contexto de la visión de largo plazo.
3. **Proceso de articulación de los actores del sistema.** Los procesos de cambio sistémico ocurren cuando diferentes actores de distintos sectores y grupos sociales se articulan en torno a objetivos comunes. La solución de problemas sistémicos requiere de la participación coordinada de los diferentes actores del ecosistema y de cambios en sus prácticas y relaciones. Ningún actor aislado del ecosistema puede transformarlo por sí solo.
4. **Agenda compartida que posibilita el trabajo colaborativo.** No solo es necesaria la participación de los diversos actores del ecosistema en la planeación; lo es también la existencia de agendas compartidas que orienten la acción de los diversos actores.
5. **Intervenciones diversas y complementarias.** Las transformaciones sistémicas requieren intervenciones en diversos niveles: en las políticas públicas, en las prácticas institucionales y en los individuos. También requieren generar transformaciones en las relaciones de poder entre los actores y cambios en los modelos mentales y supuestos que orientan y definen las acciones de los actores. Igualmente, en el flujo y gestión de recursos se requieren transformaciones que incentiven la colaboración sobre la competencia. El cambio en un nivel alimenta y complementa el cambio en los otros.
6. **Sistema de evaluación y aprendizaje compartido.** Si se trabaja con una agenda compartida y con objetivos comunes, el conjunto de actores de los procesos de cambio debe hacer esfuerzos también conjuntos para “mover la aguja”. Lo anterior presupone el establecimiento de un sistema de evaluación y de indicadores compartidos, e igualmente de un proceso de aprendizaje colaborativo que permita extraer lecciones sobre los avances y limitaciones de los procesos para reorientar en conjunto las intervenciones.
7. **Organización facilitadora.** La convocatoria entre los actores, el proceso de cocreación de una agenda, la coordinación de las iniciativas y el monitoreo, evaluación y aprendizaje compartido requiere de una o varias organizaciones o instancias que faciliten la gestión de estos procesos. No es una organización que opere los cambios propuestos por los actores, sino una instancia que promueva y coordine las acciones de quienes participan en el cambio del ecosistema.
8. **Estrategia de generación de capacidades.** Los procesos de cambio sistémico y el trabajo articulado requieren de capacidades de acción colectiva que no siempre están presentes en el conjunto de los actores participantes. Desarrollar estrategias relevantes para fortalecer la capacidad de pensar de manera sistémica, a largo plazo y de forma articulada es importante en los procesos de cambio sistémico.

**9. Sistema de comunicación.** Una tarea fundamental para mantener la dinámica del cambio sistémico es el establecimiento de un sistema de comunicación entre los actores que les permita estar al corriente de los avances, aprender juntos, estar motivados con las historias de éxito y atentos a los nuevos desafíos que se van presentando en el camino.

Si bien estos nueve elementos tienen funciones diferentes, son todos importantes para los procesos de cambio sistémico. Los primeros cinco hacen referencia a principios de actuación que pueden tomar diversas formas durante los

procesos de cambio. Los restantes cuatro se refieren más a elementos de gestión del cambio.

El cómo se integran estos elementos varía. En algunos casos, las iniciativas no conciben desde sus inicios un cambio sistémico, sino que a medida que avanzan van incorporando elementos para profundizar en la transformación esperada. En otros, desde sus inicios se planea con una perspectiva sistémica en el horizonte. La Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR) es un ejemplo del primer camino. Por otra parte, la reciente iniciativa Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad es un ejemplo del segundo camino donde se incorpora desde su conceptualización elementos del enfoque de cambio sistémico. Veamos a continuación estas dos iniciativas y la forma como incorporaron los componentes del cambio sistémico.

## COMPONENTES DEL CAMBIO SISTÉMICO



Elaboración propia.

### La Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR)

Esta iniciativa, creada en 2011, “es la principal plataforma para la articulación de acciones, inversiones y conocimiento relacionados al reciclaje inclusivo”<sup>3</sup>. El foco de la iniciativa está en fortalecer sistemas municipales para que, a través de la articulación de los actores gubernamentales, privados y los recicladores de base, se genere desde la fuente un circuito diferente en el manejo de los residuos y estos vuelvan a la industria y pasen a la economía circular. En la IRR participan la Red Latinoamericana y del Caribe de Recicladores (Red Lacre), la cual integra a los movimientos nacionales de recicladores de 17 países<sup>4</sup>, junto al Banco Interamericano de

<sup>3</sup> Ver Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo, 2020: <https://reciclajeinclusivo.org/quienes-somos/>

<sup>4</sup> Ver Red Lacre: <https://www.redrecicladores.net/>

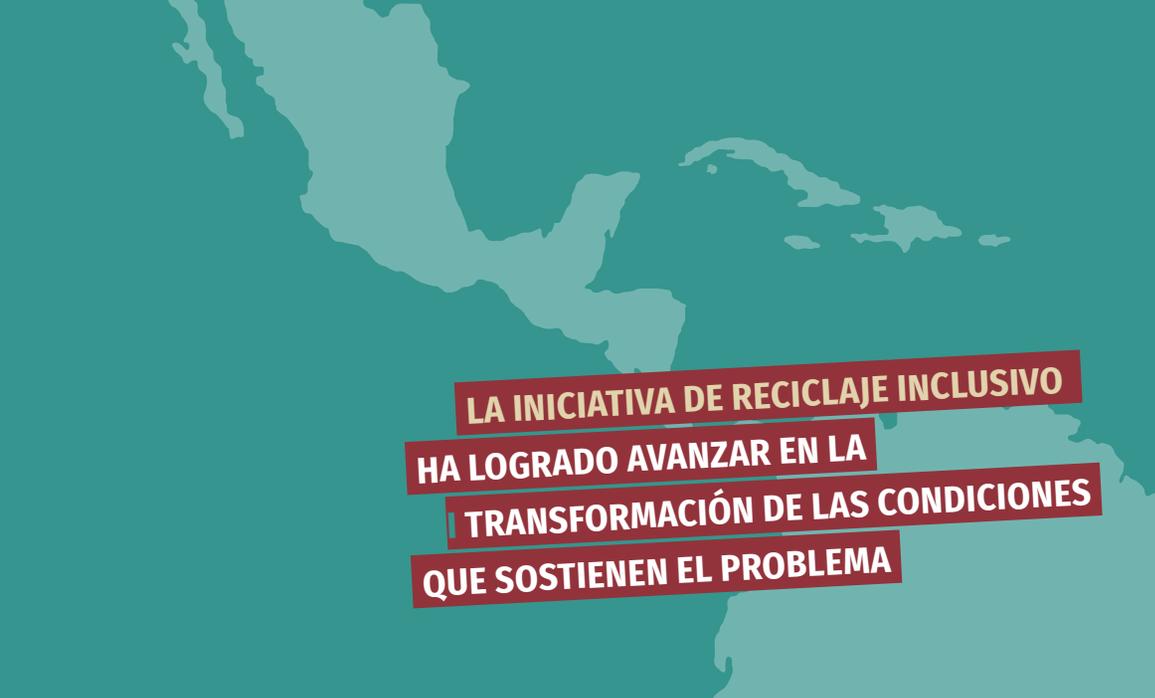
Desarrollo (BID), empresas como Coca Cola, PepsiCo, Danone y Fundación Avina. Seis países de la región han incorporado legislaciones de reciclaje inclusivo, 17.000 recicladores y más de 300 funcionarios municipales se han beneficiado del intercambio de información y actividades de formación de la iniciativa, y conjuntamente han desarrollado más de 30 iniciativas nacionales que han transformado el panorama del reciclaje, logrando que en varias ciudades y municipios de la región lo que antes era tratado como basura se incorpora de nuevo a la economía como insumos reciclados y se reconozca el valor económico, social, ambiental, político y cultural del oficio de las y los recicladores en los nuevos modelos de gestión de residuos.

La Iniciativa Regional estuvo precedida por diversas iniciativas regionales, apoyadas en muchos casos por fundaciones y enfocadas en general a promover el trabajo digno de los recicladores y sus procesos organizativos. En el tiempo, las iniciativas nacionales complementaron el trabajo organizativo con recicladores con procesos de apoyo para generar valor en los servicios prestados por ellos y vínculos con el sector privado para facilitar la comercialización y, en algunos casos, fomentar el trabajo de incidencia en políticas públicas por parte de las organizaciones de recicladores. La IRR, con el apoyo de la Fundación Avina, aprovechó estos avances y propuso no solamente un trabajo regional sino una perspectiva de cambio sistémico que ha tenido importantes resultados.



### **Los componentes del cambio sistémico en la Iniciativa Regional de Reciclaje Inclusivo, IRR.**

En su libro *ColaborAcción*, el exdirector ejecutivo y actual presidente de Fundación Avina, Sean McKaughan, se pregunta ¿cómo los recicladores, en general de bajos ingresos, marginalizados y explotados por intermediarios, percibidos como “recolectores de basura”, “pirujas”, “pepenadores”, “cachucheros”, “cartoneros”, “hueseros” u otras denominaciones denigrantes son ahora, después de treinta años de luchas, reconocidos como actores clave en más de seis legislaciones de la región y percibidos como personas que ejercen un papel esencial en la sociedad? O, ¿cómo se logró transformar la narrativa y percepción sobre un grupo social, muchas veces perseguido por autoridades públicas y maltratado por ciudadanos, en un actor reconocido por su papel económico y



**LA INICIATIVA DE RECICLAJE INCLUSIVO  
HA LOGRADO AVANZAR EN LA  
TRANSFORMACIÓN DE LAS CONDICIONES  
QUE SOSTIENEN EL PROBLEMA**

ambiental que se sienta con sus gobiernos a negociar sobre las políticas públicas de reciclaje o con grandes empresas sobre iniciativas de gestión responsable de recursos? Su respuesta es que, para lograr esa profunda transformación, los componentes del cambio sistémico han estado presentes en esta iniciativa. (McKaughan, 2019)

Y tiene razón McKaughan. La iniciativa de reciclaje inclusivo ha logrado avanzar en la transformación de las condiciones que sostienen el problema, modificando políticas, prácticas y flujo de recursos, relaciones entre los actores y modelos mentales y narrativas sobre los recicladores y sobre su papel en la sociedad. Para esto, la *complejidad* del desafío ha sido tomada en cuenta. No era posible abordar el reciclaje inclusivo limitándose a reclamar una pequeña porción de residuos para los recicladores. Se requería una perspectiva de justicia ambiental que transformara las asimetrías de poder y los procesos y estructuras que genera la mala distribución de los recursos (Donoso)<sup>5</sup>. Los cambios que se han dado y los logros han sido resultado de acciones diversas de

múltiples actores, encadenadas a lo largo de tres décadas (*largo plazo*). No fue un camino planeado desde el inicio, ni lineal y carente de tropiezos en su desarrollo. Pequeños logros han alimentado cambios mayores y la persistencia de los recicladores de base, con apoyo de muchas instituciones, ha permitido que a lo largo de estos años se hayan logrado importantes cambios. Las *articulaciones* entre los diferentes actores, tanto en el ámbito nacional como en el regional de la Red Lacre, han sido parte esencial en la dinámica del cambio. Por su lado, la IRR logró articular varias de los actores e iniciativas que se habían desarrollado en años previos y a partir de ese campo fértil trazó un camino para la acción y el aprendizaje conjunto en toda la región (*diferentes niveles de intervención*). Esta transformación de las condiciones ha permitido que en algunos países las relaciones de los recicladores con los gobiernos nacionales y locales se hayan transformado y ahora puedan sentarse a negociar las políticas públicas y participar en contrataciones públicas, o establecer convenios, o tener una plataforma conjunta con empresas tales como Coca Cola, Pepsi o Danone.

La Iniciativa Regional de Reciclaje ha sido una plataforma para el trabajo colaborativo entre los recicladores de base, las empresas y los gobiernos en el ámbito regional. En los ámbitos nacional y local son múltiples los ejemplos de *agendas compartidas* entre las asociaciones nacionales y diferentes actores para el avance de sus metas, así como agendas de inversión promovidas y acompañadas por la IRR.

5 | Ver Donoso, M. *La Justicia Ambiental como columna de la lucha reivindicativa de los recicladores*. Tomado de <https://www.redrecicladores.net/comunidad/comunidad-justicia-ambiental/>

Igualmente son múltiples los tipos de intervención que se han realizado. Unas de carácter organizativo: creación de cooperativas u otras formas de agrupación para realizar las tareas de reciclaje, asociaciones regionales y nacionales, y creación de la Red Regional (*organizaciones coordinadoras*). Otras para fomentar el desarrollo de negocios que agreguen valor al reciclaje. Se establecieron alianzas con empresas y con gobiernos, se desarrollaron programas de atención a recicladores y familias. Se diseñaron e implementaron procesos de incidencia y una estrategia para intercambiar información y establecer procesos de *comunicación* y *aprendizaje compartido*.

Foto: Fundación Bancolombia



A partir del aprendizaje regional, la IRR estableció una clasificación para determinar el estado de los países en relación con el avance del reciclaje inclusivo, para determinar los mejores tipos de intervención. En un primer grupo que denominó de “reciclaje informal” incluyó países carentes de normativa, sin mercado y con recicladores poco organizados. Un segundo grupo (reciclaje intermedio) lo constituyeron los países con un mayor nivel de institucionalidad y reconocimiento de los recicladores de base, pero con un bajo nivel de desarrollo de programas de reciclaje. En el tercer grupo de países (reciclaje formal) clasificó los que tenían legislaciones aprobadas, reconocimiento del valor de los recicladores y programas públicos y privados de reciclaje inclusivo. En el intercambio de información y aprendizajes para cada nivel de avance nacional ha sido clave entender los diferentes factores que deben estar presentes en la transformación para afinar los procesos de formación y *generación de capacidades* necesarios para lograr los cambios<sup>6</sup>.

### La iniciativa Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad

Durante 2019, en alianza con el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas y a través de la alianza público-privada entre la Fundación Bancolombia y la Federación Nacional de Cafeteros se articularon esfuerzos para apoyar el proyecto “Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad” con componentes de empoderamiento social, empoderamiento econó-

6 | Notas apoyadas en entrevista realizada por miembros del GRF-LatAm a Gonzalo Roqué, Fundación Avina, el 12 de octubre del 2018.

mico, empoderamiento ambiental y con la participación de 454 mujeres cafeteras en varios municipios<sup>7</sup>.

El proyecto se desarrolla en el contexto del Acuerdo de Paz en Colombia y tiene como propósito reducir la desigualdad de acceso a oportunidades. La reflexión del Grupo Bancolombia para participar en la iniciativa fue la siguiente: *“si queríamos reducir la desigualdad, como actor de esta sociedad el Grupo Bancolombia necesitaba generar más oportunidades para el campo. Así nos enfocamos en la ruralidad del país. Nuestra fortaleza está en el emprendimiento y la educación, esenciales para fortalecer el campo como un territorio de oportunidades. El voluntariado y las alianzas se proponen como bases firmes para lograrlo<sup>8</sup>”*.

Promover el campo colombiano como un espacio de oportunidades, de equidad y desarrollo sostenible, según lo revela un estudio sobre el campo en Colombia<sup>9</sup>, pasa por considerar que una de las principales brechas y fuentes de inequidad se da en el mundo del café, en concreto por la falta de acceso a mercados por parte de la mujer. Entre el 80 % y 90 % de quienes vendían el café eran hombres y en muchas instancias la mujer era la encargada de vender café de baja

7 Municipios: Aguadas, Anserma, Belalcázar, Bolivia (Pensilvania), Chinchiná, La Merced, Manizales, Manzanares, Marquetalia, Neira, Palestina, Pensilvania, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San José, Villamaría y Viterbo.

8 (Bancolombia, 2019)

9 (Plataforma Comercio Sostenible, Solidaridad Network, 2018)

10 Señala Bancolombia que, según estudios realizados (Technoserve, 2017), el conocimiento sobre café y la participación en entrenamientos por parte de la mujer eran bajos debido a que los roles sociales por género designaban el cuidado de los niños, el trabajo en el hogar y la preparación de los alimentos a las mujeres y niñas, dejándole poco tiempo para participar en capacitaciones y las actividades de extensión rural a pesar de ser inclusivas no se estaban realizando con lentes de equidad de género.

**“MUJERES CAFETERAS SEMBRANDO SOSTENIBILIDAD” CON COMPONENTES DE EMPODERAMIENTO SOCIAL, EMPODERAMIENTO ECONÓMICO, EMPODERAMIENTO AMBIENTAL Y CON LA PARTICIPACIÓN DE 454 MUJERES CAFETERAS EN VARIOS MUNICIPIOS.**

calidad o *pasilla*<sup>10</sup>. Por esta razón el proyecto se concentra en las productoras de café.

### **Los componentes del cambio sistémico en la Iniciativa Mujeres Cafeteras Sembrando Sostenibilidad**

El proyecto busca incidir sobre creencias y prácticas expresadas en formas culturales de organización y producción presentes en el campo colombiano. Este propósito implicó la toma de conciencia del conjunto de acciones que requería la transformación de la ruralidad, las cuales van desde el empoderamiento de la mujer, el fortalecimiento de la asociatividad y el *trabajo local de largo plazo en diversos ámbitos*. Para su desarrollo se plantean *acciones complementarias y a distintos niveles* que incluyen: acompañamiento técnico, reforestación de cuencas y lugares protegidos con especies nativas, rol de la mujer cafetera y escenarios de participación y educación financiera rural (“cuentas sin cuento”).

Otra iniciativa que aportó a la comprensión se desarrolló con caficultores de la asociación APRODECA en el Valle del Cau-



Foto: Fundación Bancolombia

ca, con apoyo de la Cooperación Suiza, en ella se identificaron los siguientes elementos como clave: la existencia de un equipo multidisciplinario de extensión, concepción de acciones desde un modelo integral que contemplaba lo ambiental, social y económico, recuperación de microcuencas y disminución de consumo de agua en el proceso de beneficio del café y mejoramiento en la calidad para lograr que las mujeres cafeteras tuviesen una taza de alta calidad.

Con base en los aprendizajes de estas experiencias, más recientemente se aúnan esfuerzos a través de *una agenda compartida entre* PROCAFECOL<sup>11</sup> – Juan Valdez®, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, la Federación Nacional de Cafeteros, la Asociación de Mujeres Cafeteras de Viotá y el Tequendama, ASOMUCAVIT, Solidaridad Network y Fundación Bancolombia<sup>12</sup>.

Activándose en el 2020 y por 2 años, la alianza fortalecerá a ASOMUCAVIT con las 22 mujeres que la conforman y 150 beneficiarios indirectos para mejorar la rentabilidad de su negocio a través de incremento en productividad y calidad, con un café de calidad (taza de 84 puntos), por la cual Juan Valdez reconoce un sobreprecio de \$ 7.555 / kg., abasteciendo el mercado de la marca mujeres cafeteras Juan Valdez con un menor impacto al medio ambiente.

Para ello también se impulsan *mecanismos para generar conocimiento, evaluar y compartir los aprendizajes* mediante la transferencia de conocimiento, la renovación de cafetales envejecidos, el aumento de densidad y la apropiación de buenas

<sup>11</sup> Promotora de Café de Colombia S.A., empresa de la Federación Nacional de Cafeteros.

<sup>12</sup> Notas apoyadas en entrevista realizada por miembros del GRF-LatAm a María José Ramírez, Fundación Bancolombia, 5 de marzo 2020.

prácticas en el manejo de cafetales y postcosecha. Con el conocimiento de Cenicafé, el Centro Nacional de Investigaciones de Café, y su equipo de extensionistas, este proyecto también incorpora la innovación tecnológica como un capital intangible importante para lograr desempeños técnicos adecuados en cada zona de Cundinamarca.

Para favorecer la *sostenibilidad de los cambios se fortalecerá* la asociación ASOMUCAVIT en aspectos vinculados a democracia, gobierno corporativo, prestación de servicios a los asociados, desarrollo económico y financiero, desarrollo humano y aspectos de gerencia, administración y gestión. Se implementa también el programa de educación financiera rural para mujeres cafeteras y sus familias y la implementación del modelo de enfoque de género con mujeres, familias y extensionistas.

Con la implementación del proyecto, *promoviendo el aprendizaje y la comprobación de resultados tangibles*, se espera que a partir del 2020 cada una de las mujeres perciba un ingreso neto anual proyectado de \$ 9.582.504 que corresponde a \$ 798.542 mensuales, representando un incremento del 30 % con respecto a la condición inicial (2018).

Con el propósito de dejar *capacidad instalada* que posibilite un cambio de conciencia en los diferentes componentes del proyecto, se contempla el fortalecimiento de habilidades duras y blandas de las mujeres beneficiarias y sus familias. Las mujeres de la asociación cuentan con el acompañamiento de un promotor de desarrollo social de PROCAFECOL, para todo el proceso de aprendizaje en terreno.

Se promueve la adopción de medidas enfocadas en el empoderamiento de las mujeres cafeteras y la transversalización

del enfoque de género con sus familias. Las actividades de este componente aportan a la identificación de desigualdades de género y al cierre de las mismas, al fortalecimiento de las mujeres y sus familias en su reconocimiento en el proceso productivo del café y a la generación de redes. Este componente busca generar un cambio de conciencia, tanto en las mujeres como en su entorno, sobre el rol que juegan en la producción y comercialización del café en la región.

A través de Cuentas sin cuento, el programa de educación financiera rural de la Fundación Bancolombia, se genera conciencia y educación en finanzas básicas para que las mujeres y sus familias adopten una cultura de ahorro y manejo saludable de sus finanzas.

A través del servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros se trabaja en el fortalecimiento de los conocimientos técnicos para mejorar la productividad y rentabilidad de sus cultivos a través de capacitaciones en el territorio con líderes extensionistas de la organización. Así mismo, se trabaja en un componente de asociatividad para garantizar que la organización cuente con las capacidades para gestionar proyectos que aseguren su propio desarrollo y sostenibilidad una vez este proyecto culmine.

En estos dos casos, los actores filantrópicos han asumido una diversidad de roles en función de las necesidades para favorecer el cambio sistémico. En el caso de Fundación Avina como articulador del reciclaje inclusivo en un contexto multisectorial y regional en Latinoamérica y en el caso de Fundación Bancolombia, como una plataforma de desarrollo sostenible en Colombia para ayudar a conectar a las personas y comunidades con posibilidades para construir territorios equitativos, rentables y prósperos.



Foto: Fundación Bancolombia

## LA FILANTROPÍA PARA CO-CREAR TRANSFORMACIÓN SOCIAL

**P**ROMOVER PROCESOS DE CAMBIO SISTÉMICO demanda ser parte del proceso de cambio, ser un actor cogenerador del cambio. Y para ser actor del cambio la filantropía tiene importantes ventajas diferenciales. Si bien conecta y entrelaza con los gobiernos y las empresas, no está supeditada a ciclos políticos, ni a las fuerzas del mercado. En cambio, está particularmente posicionada para asumir una visión de largo plazo, convocar a otros actores claves, asumir riesgo en sus inversiones y contribuir a dinamizar procesos con niveles altos de incertidumbre, flexibilidad y apoyo financiero para la búsqueda de soluciones innovadoras y de alto impacto.

Es claro, como lo recordó hace varios años John Coatsworth, el entonces director del Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Harvard, que “en un sentido estrictamente *cuantitativo*, la filantropía privada y el voluntariado nunca estarán en condiciones de ofrecer suficientes recursos materiales y humanos para transformar las sociedades latinoamericanas. [...] No obstante, la filantropía puede jugar un papel *cualitativo* y *catalizador* importante para impulsar el cambio social.” (Sanborn & Portocarrero, 2008).

Para jugar este papel catalizador y provocar reacciones en cadena agrupando líderes e instituciones, generando narrativas o promoviendo esfuerzos y recursos para iniciativas colectivas, los actores filantrópicos, además de apoyar con recursos financieros, pueden convocar a actores y/o espacios de diálogo, apoyar el desarrollo de agendas compartidas, facilitar el aprendizaje colaborativo, contribuir a la creación de lazos de confianza, promover procesos organizativos, fomentar la creación de redes y alianzas, fortalecer las capacidades colectivas para que los actores operen más estratégicamente, apoyar el desarrollo de plataformas de comunicación y divulgar aprendizajes.

Un aspecto clave para la filantropía que busca contribuir a procesos de cambio sistémico está relacionado con el “cómo” del aporte de los recursos financieros. Las prácticas de donaciones y transferencias de recursos prevalentes en el mundo filantrópico suelen privilegiar proyectos individuales de corto plazo, con indicadores de éxito medibles y con mecanismos competitivos para la selección de los proyectos. Las dinámicas del cambio sistémico requieren una transformación de estas prácticas de selección de proyectos de corto plazo que generan competencia hacia esquemas de largo plazo con incentivos para la colaboración entre los actores del sistema.

**PROMOVER PROCESOS DE CAMBIO SISTÉMICO  
DEMANDA SER PARTE DEL PROCESO DE CAMBIO,  
SER UN ACTOR COGENERADOR DEL CAMBIO.**

Los esquemas de inversión colaborativa con otros donantes y de acuerdo de procesos estandarizados para rendición de cuentas apoyan la operación de las organizaciones y el fortalecimiento de sus capacidades (y menos la financiación de proyectos específicos aislados) y facilitan la creación de mecanismos de diálogo, aprendizaje colaborativo y de generación de conocimiento y comunicación entre los actores del sistema<sup>13</sup>.

Estos nuevos roles ya se están promoviendo en la región por actores del mundo filantrópico. A este respecto vale destacar a RedEAmérica, que con el enfoque de comunidades sostenibles fomenta el que sus miembros se guíen por cuatro grandes orientaciones en el ámbito territorial: a) promover el diálogo y la articulación de los actores del territorio, b) fomentar el establecimiento de acuerdos y agendas compartidas, c) apoyar el fortalecimiento de las instituciones y las capacidades de los actores y d) implementar de manera colaborativa los planes acordados (RedEAmérica, 2016).

<sup>13</sup> Para profundizar sobre financiamiento del cambio sistémico ver: (Ashoka, McKinsey Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, the Skoll Foundation, and SYSTEMIQ, 2020).

Por su parte, Latimacto, la naciente red de filantropía estratégica e inversión social de América Latina, enfatiza en su decálogo los siguientes principios: a) estar altamente involucrados en el largo plazo, b) procurar un impacto verdadero, c) asumir riesgos que otros no están preparados para asumir, d) favorecer proactivamente la colaboración con otros, e) adaptar el apoyo financiero a las características y necesidades de las organizaciones de propósito social, f) proporcionar extenso apoyo no financiero y g) trabajar para fomentar la movilización de recursos en el ecosistema de impacto social (International Venture Philanthropy Center (IVPC), 2020).

### **Construir sobre las fortalezas de la filantropía en la región**

Una fortaleza de la filantropía en América Latina es su grado de colaboración. De acuerdo con el Global Philanthropy Report, mientras el porcentaje global de fundaciones que colaboran entre sí es de 42 % y el de las que colaboran con el gobierno es de 21 %, en la región estos promedios son de 83 % y 70 % respectivamente (Johnson, 2018) y (Villar, 2020). Si bien, este no es un indicador del avance de la filantropía institucional en el enfoque de cambio sistémico, si es expresión de la existencia de una condición favorable para el avance de esta perspectiva en la región.

Esto lo ilustran fundaciones que están incursionando en este enfoque, como la Fundación Frisa con su trabajo en Santa Catarina, Nuevo León, México. Esta fundación fue creada en 2005 con recursos de Frisa, una empresa líder en la manufactura de anillos rolados y forja abierta del acero, originaria de Nuevo León, México, pero con operaciones en todo el mundo. Fundación Frisa apoya organizaciones del tercer sector y sus proyectos *“estableciendo alianzas estratégicas con organizaciones afines para multiplicar impactos positivos y enfocar esfuerzos en soluciones*



que aporten cambios que perduren a largo plazo.” A pesar de su liderazgo en muchos temas en Nuevo León, en el último año ha introducido importantes cambios en sus funciones como organización y en el papel de sus líderes, cambios que van en la dirección del enfoque sistémico. Su directora, Carmen Garza, quien también presidió el Consejo Ciudadano de Desarrollo Social en los últimos años pudo, por esta doble función, conocer de cerca la Secretaría de Desarrollo Social y diferentes dependencias municipales de Nuevo León y así *tomar conciencia* de la necesidad de promover la *articulación* de actores gubernamentales con actores de la sociedad civil, en torno a los desafíos territoriales, así como al *fortalecimiento* de unos y otros para el trabajo colaborativo<sup>14</sup>.

Teniendo esta mayor claridad sobre el valor de la colaboración, Carmen aprovechó la oportunidad del cambio de alcalde para promover una reunión entre los nuevos secretarios y las OSC de Santa Catarina. Una actividad sencilla, pero de alto impacto, pues unos y otros no se conocían entre sí. El conocimiento mutuo y la oportunidad de desarrollar actividades comunes llevó a que el Alcalde programará visitas a un importante número de las OSC presentes en la reunión. El conocimiento mutuo permitió que plantearan oportunidades de trabajo conjunto y se desarrollaran iniciativas de fortalecimiento de algunas dependencias municipales con apoyo de las OSC. Una de las lecciones para los participantes de estas iniciativas ha sido la certeza del escaso conocimiento mutuo y de la desvinculación en sus programas que generaba este desconocimiento. La segunda lección es la poca atención que prestaban en dejar capacidades instaladas

<sup>14</sup> La descripción sobre los cambios de Fundación Frisa es tomada de una entrevista a Carmen Garza, realizada por miembros del GRF-LatAm el 22 de enero del 2020.

tanto en instituciones públicas como en las OSC para priorizar los resultados específicos de los proyectos. Y la tercera, es la falta de visión territorial, que limitaba la colaboración entre los diferentes actores para trabajar conjuntamente en los problemas prioritarios de los territorios.

Los actores de la filantropía somos *medios* para el desarrollo, al tiempo que *sujetos* y actores de desarrollo en los sistemas en los que deseamos incidir. Desde una perspectiva sistémica, la transformación personal y de las organizaciones de las que hacemos parte son necesarias para el abordaje de desafíos complejos, como ejemplifica el proceso de Fundación Frisa y su directora. Si bien las primeras iniciativas de trabajo conjunto y de fortalecimiento no fueron resultado de un plan estratégico preestablecido, la incipiente red que se ha establecido de OSC, empresas y gobiernos municipales trabaja actualmente en el desarrollo de un *plan con enfoque sistémico* que permita priorizar las iniciativas y fortalecer las capacidades de los actores para lograr las metas. La Fundación Frisa, por su parte, está adecuando sus estrategias para complementar su papel de financiador de proyectos y acompañante de organizaciones, con un papel de *convocante, promotor del trabajo colaborativo, facilitador de espacios de diálogo y creador de alianzas y redes*.

**LOS ACTORES DE LA FILANTROPÍA  
SOMOS MEDIOS PARA EL DESARROLLO,  
AL TIEMPO QUE SUJETOS Y ACTORES DE  
DESARROLLO EN LOS SISTEMAS EN LOS  
QUE DESEAMOS INCIDIR.**



# INVITACIÓN A REALIZAR FUTUROS EMERGENTES

**E** L AÑO 2020 marca un momento histórico para nuestra sociedad, expresado en todos los ámbitos: local, nacional, regional y global. La pandemia COVID-19 representa el mayor desafío sistémico que hayamos experimentado en nuestra historia moderna, por sus efectos en la salud, pero también en la economía, la gobernanza global, los sistemas de educación, transporte, comercio y en otras áreas de la vida por cristalizar.

Ya sabíamos que nuestra civilización no era sostenible y hoy la pandemia ha suspendido el mundo, evidenciado nuestra interdependencia y el valor e impacto que las acciones de cada uno tienen sobre el todo.

En un mundo cambiante como el que vivimos y a sabiendas de que las respuestas serán temporales, la calidad de las preguntas y del espacio donde se sitúa el que pregunta es muy importante. Somos interpelados y el futuro que cocreemos dependerá del espacio

interno individual y colectivo desde el cual operemos, pues estos no son dissociables.

Ante la disrupción que vivimos podemos ir en dos direcciones: hacernos presentes de forma plena ante los desafíos, aportando nuestro rol a la construcción colectiva del futuro o retraernos en posturas tímidas, parciales, signadas por una mentalidad de carencia y control que repite patrones del pasado.

Sostenemos que el momento que vivimos pide actuar en la primera dirección, desde un espacio de conciencia que conduce a superar las visiones sectoriales o autorreferenciales (ego), y asumir la visión (eco) sistémica que nos lleva a actuar, de forma decidida, desde el todo, hacia un futuro que quiere emerger (Scharmer, 2020). Esto es desde una perspectiva sistémica. Esta es una oportunidad para crear y cimentar nuevas bases: impulsar la sociedad local y global que sí queremos, signada por sostenibilidad, oportunidades reales de desarrollo y uso de los recursos naturales que promueve la vida en la única Tierra que tenemos.

Hoy, como nunca antes, estamos antes la posibilidad de impulsar cambios estructurales, de las reglas de juego, de los roles y, sobre todo, de mapas mentales anclados en prácticas y códigos culturales y sociales que ya no pertenecen al presente. También tenemos una gran oportunidad para promover políti-

cas públicas que sirvan al propósito de un desarrollo sostenible, equitativo y respetuoso de la naturaleza. Las transformaciones serán posibles si trabajamos, todos y desde la filantropía, desde una profunda visión de cambio sistémico percibiendo y actuando desde el campo del que somos parte y que cocreamos.

Los actores del ecosistema filantrópico tenemos mucho para aportar y facilitar el trabajo articulado, para promover y participar con diversos actores en el diseño y generación de un futuro de desarrollo sostenible, para ser actores claves de iniciativas colaborativas dirigidas a transformar las condiciones que sostienen un mundo que deja a muchos atrás, no

**YA SABÍAMOS QUE NUESTRA CIVILIZACIÓN NO ERA SOSTENIBLE Y HOY LA PANDEMIA HA SUSPENDIDO EL MUNDO, EVIDENCIADO NUESTRA INTERDEPENDENCIA Y EL VALOR E IMPACTO QUE LAS ACCIONES DE CADA UNO TIENEN SOBRE EL TODO.**

respetar la naturaleza y ampliar continuamente las brechas. Adoptar una perspectiva sistémica del cambio e incorporar a las prácticas las herramientas de gestión necesarias para avanzar en esta perspectiva es un camino necesario para ampliar el aporte, la escala y el impacto de la filantropía.

**Dejamos la invitación a que cada uno y en colectivo nos hagamos las siguientes preguntas:**

- 1** Como individuo y en la realidad actual ¿qué siento que quiere emerger en mí y mi vida para el nuevo tiempo? Para esto ¿hay algo que debe morir o debo dejar ir?
- 2** Teniendo en cuenta que somos parte activa del ecosistema filantrópico de nuestra ciudad, región, país ¿qué pienso y siento que quiere emerger? ¿cómo puedo contribuir a que eso cristalice en mi localidad u organización, empresa, con mis pares o las redes de las que hago parte?
- 3** ¿Qué iniciativas puedo cocrear desde una perspectiva sistémica?
- 4** En las iniciativas filantrópicas en las que participo ¿cómo puedo reforzar o integrar los elementos de cambio sistémico propuestos en este documento?

## REFERENCIAS

Ashoka, McKinsey Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, the Skoll Foundation, and SYSTEMIQ (2020). *Embracing complexity. Towards a shared understanding of funding systems change.*

Donoso, M. L. (n.d.). *Red Lacre*. Recuperado de <https://www.redrecicladores.net/comunidad/comunidad-justicia-ambiental/>

Fundación Bancolombia (2019). *Fundación Bancolombia 50 años.*

Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (2020). Recuperado de <https://reciclajeinclusivo.org/quienes-somos>

International Venture Philanthropy Center (IVPC), (2020). *Los 10 principios de inversionistas por impacto.* IVPC.

Johnson, P. (2018). *Global philanthropy report. Perspectives on the global foundation sector.* Cambridge, MA: The Hauser Center for Civil Society. Harvard University, Kennedy School.

Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. T. (2018). *The Water of Systems Change.* FSG.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective Impact.* Stanford Social Innovation Review.

McKaughan, S. (2019). *Colaboración. Una guía práctica para promover la sustentabilidad.* Buenos Aires, Temas Grupo Editorial. <https://colaboracion.com/>

Plataforma Comercio Sostenible, Solidaridad Network (2018). *Gender Equality Analysis in Colombia's Coffee Sector.* Retrieved from [https://www.globalcoffeeplatform.org/assets/files/01-Country-Platform/GenderEqualityAnalysis\\_ColombiaCoffeeSector\\_EN.pdf](https://www.globalcoffeeplatform.org/assets/files/01-Country-Platform/GenderEqualityAnalysis_ColombiaCoffeeSector_EN.pdf)

RedEAmérica (2016). *Las comunidades sostenibles. Profundizando el sentido y el proceso.* RedEAmérica.

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008). *Filantropía y cambio social en América Latina.* Lima, Centro de Investigaciones Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Scharmer, O. (2020). *Eight Emerging Lessons from Coronavirus to Climate Action.* Retrieved from [https://www.presencing.org/stories/eight-emerging-lessons-from-coronavirus-to-climate-action\\_1586252573](https://www.presencing.org/stories/eight-emerging-lessons-from-coronavirus-to-climate-action_1586252573)

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies.* Berret-Koehler Publishers, Inc.

Seelos, C., & Mair, J. (2018). *Mastering System Change.* Stanford Social Innovation Review.

Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). *The Dawn of System Leadership.* Stanford Social Innovation Review .

Technoserve. (2017). *The Coca-Cola Foundation, TechnoServe and the FNC Team-Up for Colombia Coffee Women's Empowerment Project.* Recuperado de <https://www.technoserve.org/news/the-coca-cola-foundation-technoserve-fnc-team-up-for-colombia-coffee-womens/>

USAID (2014). *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.*

Villar, R. (2020). *Filantropía Institucional en América Latina ¡Así Vamos!* en G. E. Berger, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (pp. 10-144). Lima, Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

## OTROS RECURSOS VINCULADOS A CAMBIO SISTÉMICO

Embracing Complexity Report. Disponible en: [https://docs.google.com/document/d/1n\\_KGJyBhZ3u5gHzF1T-t7k-oGgw20LJ6f6jZEyjiZrY/edit](https://docs.google.com/document/d/1n_KGJyBhZ3u5gHzF1T-t7k-oGgw20LJ6f6jZEyjiZrY/edit)

Iniciativa Catalyst 2030. Disponible en: <https://catalyst2030.net/>

Academy for Systems Change. Disponible en: <https://www.academyforchange.org/>

Systems Change Observatory. Disponible en: <https://www.sbs.ox.ac.uk/research/centres-and-initiatives/solla-centre-social-entrepreneurship/systems-change-observatory>

Collective Impact Forum “Collective Impact Forum Podcast 003 - System Leadership and Collective Impact” Disponible en: <https://www.collectiveimpactforum.org/resources/collective-impact-forum-podcast-003-system-leadership-and-collective-impact>

Collective Impact Forum.(2011) “Transformer: How to Build a Network to Change a System” Disponible en: <https://www.collectiveimpactforum.org/resources/transformer-how-build-network-change-system>

Collective Impact Forum(2017) “ Systems Change Strategies: From Theory to Practice” Disponible en: <https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/1816/systems-change-strategies-theory-practice>

Collective Impact Forum (2020) Evaluating Systems Change Efforts: Where to Start. Disponible en: <https://www.collectiveimpactforum.org/resources/evaluating-systems-change-efforts-where-start>

John Kania, Mark Kramer, Peter Senge. The Water of Systems Change. Dispñible en: [https://www.fsg.org/publications/water\\_of\\_systems\\_change](https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

Collective Impact Forum. “Sets of Principles for Evaluating Systems Change Efforts” Disponible en: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Events/Multi-Day%20Events/Evaluation%20+%20Design/Resources/WhatWeKnowSoFar-Systems-Change-Evaluation\\_update.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Events/Multi-Day%20Events/Evaluation%20+%20Design/Resources/WhatWeKnowSoFar-Systems-Change-Evaluation_update.pdf)

FSG. “Systems Thinking Toolkit” Disponible en: <https://www.fsg.org/tools-and-resources/systems-thinking-toolkit-0>

Collective Impact Forum. “The Six Conditions of Systems Change (Virtual Coffee)” Disponible en: <https://www.collectiveimpactforum.org/resources/six-conditions-systems-change-virtual-coffee>

Odin Mühlenbein. (2018) “Systems Change—Big or Small?” Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/systems\\_changebig\\_or\\_small](https://ssir.org/articles/entry/systems_changebig_or_small)

Susan Misra & Jamaica Maxwell. (2016) “Three Keys to Unlocking Systems-Level Change” Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/three\\_keys\\_to\\_unlocking\\_systems\\_level\\_change#](https://ssir.org/articles/entry/three_keys_to_unlocking_systems_level_change#)

Rockefeller Philanthropy Advisors (2018) “We Need to Talk about Systems Change” Disponible en: <https://www.rockpa.org/we-need-to-talk-about-systems-change/>

Rockefeller Philanthropy Advisors (2019) “Leveraging Partnerships to Shift Systems in Kenya”. Disponible en: <https://www.rockpa.org/leveraging-partnerships-to-shift-systems-in-kenya/>

Rockefeller Philanthropy Advisors (2018). "Theory of the Foundation: The Philanthropy Canvas" Disponible en: <https://www.rockpa.org/theory-foundation-philanthropy-canvas/>

Rockefeller Philanthropy Advisors (2019). "Assessing Systems Change: A Funders' Workshop Report" Disponible en: <https://www.rockpa.org/assessing-systems-change-a-funders-workshop-report/>

USAID (2014). *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development*. Disponible en: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies*. Berret-Koehler Publishers, Inc. La introducción está disponible en: [https://www.bkconnection.com/static/Leading\\_From\\_the\\_Emerging\\_Future\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Leading_From_the_Emerging_Future_EXCERPT.pdf)

Seelos, C., & Mair, J. (Fall 2018). Mastering System Change. *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: [http://www.christianseelos.com/Fall\\_2018\\_Mastering\\_System\\_Change.pdf](http://www.christianseelos.com/Fall_2018_Mastering_System_Change.pdf)

Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (Winter 2015). The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)

Abercrombie, Rob; Harries, Ellen and Wharton, Rachel (2015). *System Change a Guide to What It Is and How To Do It.* Disponible en: <https://lankellychase.org.uk/resources/publications/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/>



**GRF**  
LATAM

# Grupo Regional para la Filantropía Latinoamericana

## GRF – LatAm

### ¿Qué nos motiva?

Hacer realidad la FILANTROPÍA posible y necesaria para Latinoamérica.

### ¿Qué hacemos?

Ante los desafíos emergentes en Latinoamérica, durante los próximos 5 años trabajaremos juntos para inspirar, fortalecer y profundizar una acción filantrópica que contribuya a soluciones sistémicas y articuladas en la región hacia el bien común, potenciando su alcance e impacto.

### ¿Cómo lo hacemos?

Creamos canales para comunicar, visibilizar y articular esfuerzos filantrópicos que abordan problemas de forma sistémica en la región.

[www.grf-latam.org](http://www.grf-latam.org)



© Grupo Regional para la Filantropía Latinoamericana,  
GRF – LatAm

Junio de 2020

**Autores:**

**Guayana Páez-Acosta**

Fundadora y Directora Ejecutiva, Athena-Lab for Social Change, Latinoamérica y EEUU.

**Rodrigo Villar**

Investigador Asociado, Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC) de México y Centro de Filantropía e Inversiones Sociales. Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS) de Chile.

**Contribuciones:**

**Margareth Flórez**

Directora ejecutiva, Corporación RedEAmérica

**Mauricio Canseco**

Director, Centro de Innovación e Impacto Social de Monterrey

*Este documento se apoya en conversaciones del Grupo Regional de Filantropía Latinoamericana con actores regionales. Agradecemos a todos por su disposición y generosidad para compartir su conocimiento y experiencias con nosotros y, en especial, queremos hacer mención de María José Ramírez de Fundación Bancolombia, Gonzalo Roqué de Fundación Avina y Carmen Garza de Fundación Frisa.*

**El GRF-LatAm está conformado**

**Mauricio Canseco**, Director, Centro de Innovación e Impacto Social de Monterrey.

**Daniela Fainberg**, Directora Filantropía, Synergos.

**Margareth Flórez**, Directora Ejecutiva, Corporación RedEAmérica. Miembro Fundador.

**Javier García Moritán**, Director Ejecutivo, Grupo de Directores y Empresas GDFE.

**María Emilia González**, Asistente, GRF LatAm.

**Nadya Hernández**, Coordinadora de Programas, WINGS.

**Jaime Matute**, Director Ejecutivo, Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia.

**Guayana Páez- Acosta**, Fundadora y Directora Ejecutiva, Athena-Lab for Social Change. Miembro Fundador.

**Lourdes Sanz**, Directora de Filantropía, Efectividad y Servicios, Centro Mexicano para la Filantropía – CEMEFI.

**María Carolina Suárez**, Directora Ejecutiva, LatImpacto. Miembro Fundador.

**Jorge Villalobos**, Presidente Ejecutivo, Centro Mexicano para la Filantropía – CEMEFI. Miembro Fundador.

**Rodrigo Villar**, Investigador Asociado, CIESC (México) y CEFIS (Chile). Miembro Fundador.

Athena-Lab for Social Change, Latinoamérica y EEUU; Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE, Colombia; Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI, México; Centro de Innovación e Impacto Social de Monterrey, México; Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC), México; LatImpacto, Latinoamérica; Corporación RedEAmérica, Latinoamérica; GDFE, Argentina; Synergos; Worldwide Initiative for Grantmaker Support – WINGS, global.