

RADIOGRAFÍA FUNDACIONES EMPRESARIALES EN CHILE

Reflexión estratégica sobre
su relevancia e impacto



Empatthy Knowledge Hub &
Observatorio Sostenibilidad
FEN Universidad de Chile

RADIOGRAFÍA FUNDACIONES EMPRESARIALES EN CHILE

Reflexión estratégica sobre
su relevancia e impacto

Créditos

© Empatthy Knowledge Hub

Este informe es el resultado de la investigación realizada por el Empatthy Knowledge Hub en conjunto con el Observatorio de Sostenibilidad FEN Universidad de Chile.

El objetivo es la difusión del trabajo de investigación relativo al sector de las Fundaciones Empresariales o Corporativas en Chile, para transparentar y comunicar las actividades y contribuciones realizadas por este colectivo al país. Las opiniones y análisis que aparecen en este informe son responsabilidad exclusiva de los autores.

Equipo

Reinalina Chavarri, Directora Observatorio Sostenibilidad FEN Universidad de Chile; Rosa Madera, Fundadora y CEO Empatthy; Karen Münzenmayer, Directora e investigadora Empatthy Knowledge Hub; Patricia López, socióloga, investigadora asociada.

Diseño

Memoria Creativa

Agradecimientos

Claudio Soto, Presidente Fundación Ngen Mawida y Director CST Group; José Luis Fernández, periodista, emprendedor, filántropo; Pacto Global Red Chile; Acción Empresas; Anna Bonan, Directora Ejecutiva Purpose LatAm; Nelson Rodríguez Harvey, Co-fundador Purpose LatAm; Ana Milena Lemos, Presidenta Junta Directiva RedEAmérica y Directora Ejecutiva Fundación Caicedo González.

Índice

01

Introducción

- 6 Acerca de los autores
- 7 El impacto de las Fundaciones Empresariales en Chile

03

Nuevos retos para la acción

- 22 Las fundaciones frente a las transformaciones globales

02

Metodología

- 10 Etapas del estudio
- 10 El entorno de las organizaciones
- 11 Acerca de la encuesta
- 11 Resultados y análisis
- 19 Ficha técnica de la encuesta

04

Conclusiones y desafíos

- 26 Colaborando para urgencias globales
- 27 Rol social, transformacional e incidencia en políticas públicas
- 27 Lo social ha permeado el corazón de los negocios
- 28 Gestión y medición del impacto
- 28 Colaboración para estimular buenas prácticas y aprendizaje
- 29 Testimonios
- 31 Referencias

01

Introducción

“There is considerable confusion about the motivation behind corporate philanthropy. Companies tend to see reputation building as the core goal. Certainly, an enhanced reputation can be an important benefit of corporate philanthropy, but it should be viewed as a secondary benefit or by-product. The real goal is to maximise social value”.

Michael Porter, Economista.

“La filantropía corporativa no debe perseguir un beneficio económico, sino que debe contribuir al bienestar social y ambiental a través de diferentes prácticas que se deben alinear a sus valores empresariales para garantizar mayor sostenibilidad en el tiempo”.

“Las empresas despliegan sus capacidades técnicas, mediante la factibilidad de su proyecto; éticas, al ofrecer soluciones para necesidades humanas de manera segura y respetuosa con el medioambiente; y políticas, que legitiman sus partes interesadas, entre ellos inversionistas y comunidad. En dicho contexto, las Fundaciones Empresariales tienen como finalidad contribuir a crear valor en esos tres ámbitos”.

Acerca de los autores

Empatthy Knowledge Hub

Sabemos que es muy importante fortalecer el ecosistema de impacto social y ambiental que cada vez es más grande y diverso, por eso en el año 2021 nace Empatthy Knowledge Hub con la misión de construir evidencia, generar conocimiento y transferirlo.

El Knowledge Hub apoya y difunde el trabajo que desde 2017 viene desarrollando Empatthy y que lidera su fundadora, Rosa Madera Núñez, desde hace más de quince años. Hoy nos definimos como una organización global, con propósito social y ambiental, cuya misión es profesionalizar el sector no lucrativo, la inversión social de las empresas y familias empresarias promoviendo la filantropía estratégica, las inversiones de impacto, la innovación social, el capital catalítico, los criterios ESG para generar un verdadero impacto.

¿Cómo lo estamos haciendo?

Desde dos ámbitos de acción:

1.

Siendo un *ecosystem builder*, asesorando, conectando, mostrando tendencias y trabajando en conjunto con líderes del sector público y privado, organizaciones, filántropos, inversionistas y empresas.

2.

A través del Empatthy Knowledge Hub, en el que utilizando nuestras habilidades para comunicar e influenciar, impulsamos estudios, trainings y foros sobre temáticas que nos permitan abordar y avanzar en encontrar soluciones a muchas de las problemáticas actuales y muy ligadas a la Agenda 2030.

Observatorio Sostenibilidad FEN Universidad de Chile

Buscamos crear, generar y difundir nuevo conocimiento relevante y que mejor describa la realidad de nuestro país en los campos de la sostenibilidad, en un ambiente de interdisciplinariedad y diversidad intelectual. Generamos así un espacio de debate con académicos, egresados, estudiantes, diseñadores y tomadores de decisión en el ámbito de lo público y privado como una manera de ofrecer soluciones a las problemáticas del país.

El impacto de las Fundaciones Empresariales en Chile

Las Fundaciones Empresariales son cada vez más visibles en el panorama filantrópico y de inversión de impacto y se están volviendo cada vez más importantes para las actividades filantrópicas, de sostenibilidad e innovación social de las grandes corporaciones. Su difusión internacional ha aumentado en los últimos años.

Existe pluralidad de definiciones y las Fundaciones Empresariales –también llamadas Corporativas– tienen diferentes grados de importancia y se rigen por diferentes reglas. Para este estudio entendemos por Fundación Empresarial aquella donde una empresa es su propietaria, establece la base y es el principal financiador. Por tanto, es una entidad legal independiente que está de facto muy estrechamente relacionada con la empresa. Es financiada por la empresa ya sea de forma puntual, repetida o anual, y representantes de la empresa forman parte del directorio.

En Chile la población objetivo de la mayoría de las Fundaciones Empresariales son las personas que viven en territorios donde operan los negocios de la empresa matriz.

Sabemos que en dichos territorios los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se desarrollan y evalúan a través de tres actores clave: administración, empresas y sociedad civil. El éxito depende de la adecuada alineación de las políticas públicas, la participación ciudadana y la acción empresarial con los objetivos de la agenda. Las Fundaciones Empresariales pueden y deben además demostrar su capacidad para contribuir al cumplimiento de los ODS, con su trabajo diario, con su ejemplo y con su voluntad de colaborar e intercambiar buenas prácticas.

Vemos claramente que los límites entre el tercer sector, el mercado, la comunidad y el Estado son cada vez más desdibujados y disueltos y las

**Las Fundaciones
Empresariales son cada
vez más visibles en el
panorama filantrópico
y de inversión de
impacto de las grandes
corporaciones.**

tendencias de futuro se orientan a una visión estratégica más a largo plazo, a un mayor foco en sus actividades, a mejorar elementos del buen gobierno, a incrementar los entornos de colaboración con otras fundaciones o entidades y, de manera especial, a medir el impacto de sus actuaciones.

Los hallazgos de este estudio contribuyen a una mejor comprensión de la heterogeneidad existente del fenómeno de las Fundaciones Empresariales, en particular su naturaleza organizacional híbrida, y permitirá un discurso más informado entre profesionales y académicos en el campo de la filantropía corporativa y la teoría organizacional.

Esta radiografía no pretende agotar todo el conocimiento que se requiere acumular para entender el rol de las Fundaciones Empresariales en el contexto actual, es más bien un comienzo para comprender mejor el trabajo y funcionamiento de estas organizaciones en territorio nacional.

Como señalamos precedentemente, en Chile la población objetivo de la mayoría de las Fundaciones Empresariales son las personas que viven en territorios donde operan los negocios de la empresa matriz. Hecho que pudimos confirmar en los talleres que desarrollamos como parte de este estudio. Vimos, además, que es necesario crear estrategias que puedan garantizar la participación de los beneficiarios de los programas de las fundaciones en la identificación de las problemáticas, en la construcción de iniciativas, y en la evaluación y ajuste de dichas iniciativas, buscando procesos innovadores para generar mayores impactos en el territorio a través del trabajo articulado. Queda claro que se hace muy necesaria la articulación de los diferentes sectores de la sociedad para construir redes que permitan que muchas iniciativas se puedan consolidar, resultando evidente que, a pesar de los esfuerzos, es muy difícil establecer lazos de confianza entre organizaciones y actores del sistema y, por ende, se vuelve complejo promover iniciativas de carácter colectivo dentro de los territorios bajo una comprensión *bottom-up* del proceso.

La tendencia a futuro apunta a que estas fundaciones deberán tener una visión estratégica a largo plazo, poner mayor foco en sus actividades, incrementar las instancias de colaboración con otras entidades de su tipo y, además, medir el impacto de sus actuaciones.

Rosa Madera N.
Fundadora & CEO
Empatthy

02

Metodología

Etapas del estudio

Este estudio exploratorio de análisis y reflexión sobre el colectivo de Fundaciones Empresariales tuvo como principal objetivo incrementar la visibilidad y orientar sobre los retos del futuro para contribuir al impulso de las Fundaciones Empresariales y de sus actividades.

EL ESTUDIO CONTEMPLÓ LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- 1 Elaboración de marco teórico
- 2 Aplicación de instrumento cuantitativo a una muestra amplia de fundaciones
- 3 Realización de tres mesas de trabajo con líderes de las fundaciones
- 4 Proceso de análisis de la información
- 5 Realización de un workshop con las fundaciones participantes
- 6 Entrega de pre informe a las fundaciones que respondieron la encuesta
- 7 Elaboración de documento final y lanzamiento público

El entorno de las organizaciones

Según el Foro de Davos del año 2021, en medio de la crisis mundial (pandemia, cambio climático y desigualdades) se requiere que las partes interesadas de las empresas y sus instituciones desempeñen un papel más relevante en la construcción de un mundo más inclusivo, justo y sostenible.

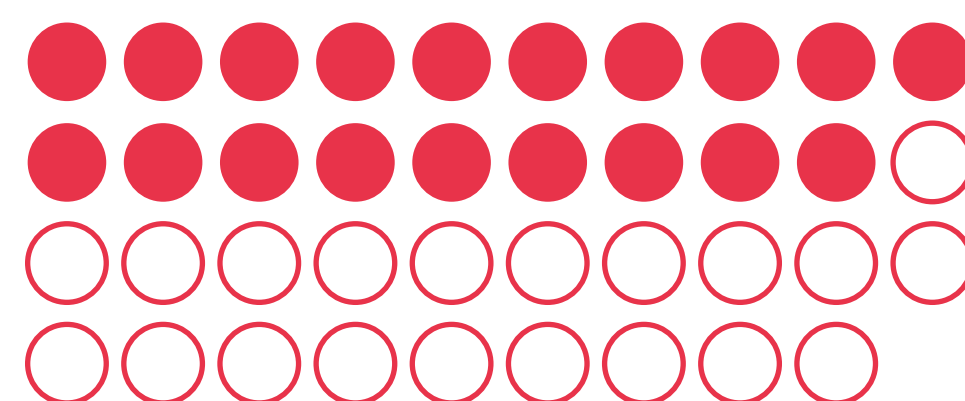
En este contexto las fundaciones creadas por empresas que llamaremos “Fundaciones Empresariales” tienen una oportunidad para adaptarse a este nuevo entorno (que avanza con algunas asperezas, como la actual guerra en Ucrania), a disminuir las emisiones, reducir el consumo de recursos naturales del mundo, así como la brecha de género evidenciada y aumentada por la pandemia.

“Cimientos nuevos para nuestros sistemas económicos y sociales” (K. Schwab).

Acerca de la encuesta

Se consultó a 39 Fundaciones Empresariales creadas en Chile, según el registro nacional, de las cuales respondieron solo 19. De las respuestas los temas que tienen más dificultad para ser atendidos son los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Temáticas como el cambio climático, descarbonización, acceso a primera vivienda con energías renovables, acceso a la cultura (arte, teatro y lectura) y rehabilitación para la drogadicción y adicciones juveniles son los asuntos menos tratados por la mayoría de las fundaciones que respondieron la encuesta. Lo anterior ofrece oportunidades para repensar el propósito de este tipo de organizaciones para conectarse con aquellos asuntos que requieren alianzas entre los actores para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

39 Fundaciones Empresariales consultadas



19 respondieron

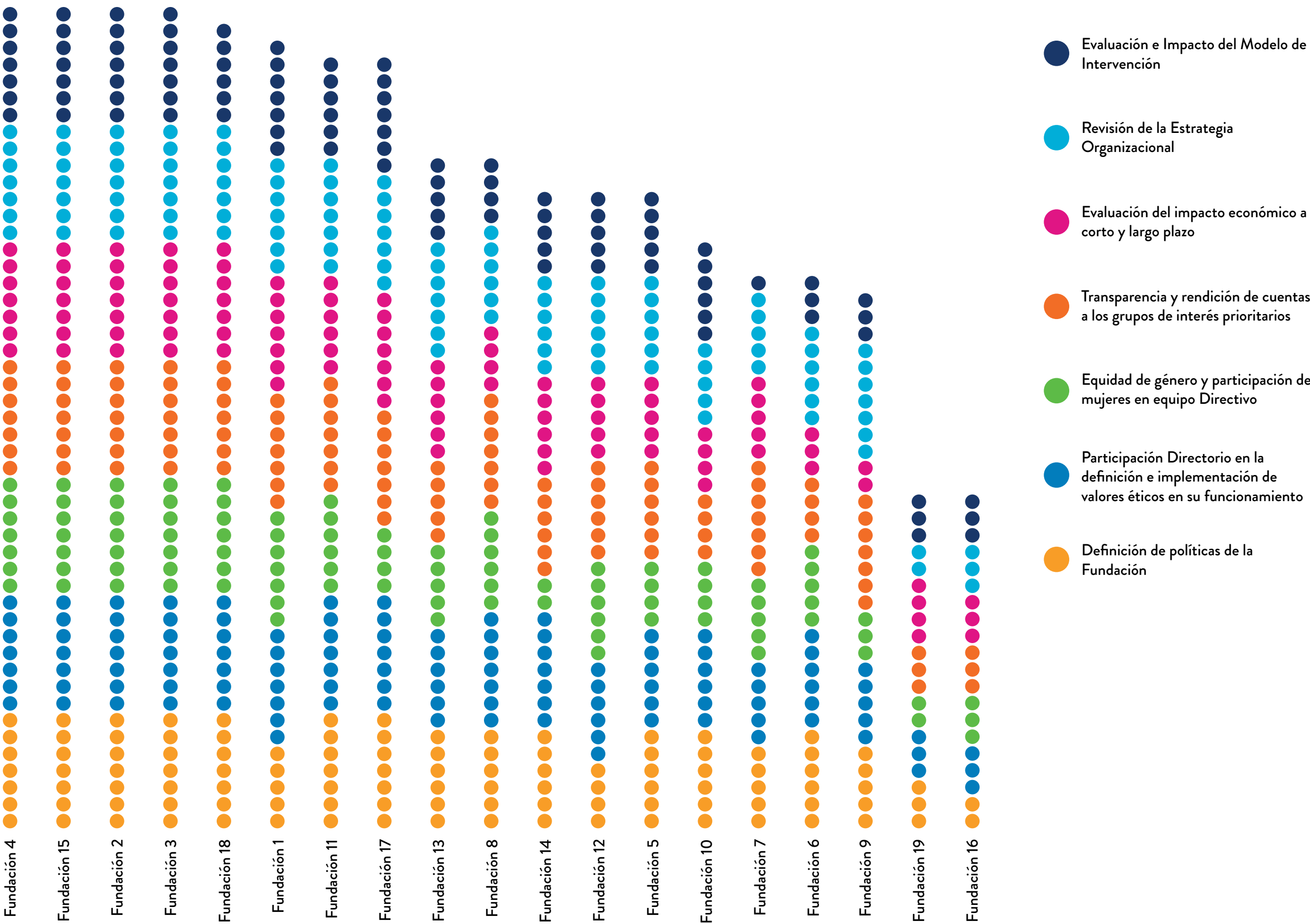
Resultados y análisis



Gobernanza

- 1 Se refiere a una coordinación equilibrada de gobierno entre el Estado, la sociedad civil y el sector económico para generar condiciones de estabilidad, inclusividad y participación en temas considerados como asuntos públicos, es decir, que interesan a todos los actores involucrados.
- 2 Durante la pandemia, las fundaciones señalaron que la búsqueda de aliados o nuevos socios fue el aspecto más relevante para impulsar campañas, así como integrar a su directorio en la toma de decisiones durante este período y ofrecer acceso a servicios digitalizados.
- 3 Desde el ámbito interno de las fundaciones encuestadas, y relacionado con su Gobierno Corporativo, se observa que la equidad de género en la toma de decisiones y la evaluación de impacto del modelo de intervención tienen importantes oportunidades de mejora.
- 4 Aunque las fundaciones manifiestan integrar sus grupos de interés en los procesos de diseño de sus iniciativas, la existencia de un modelo que le permita tomar decisiones estratégicas o indicadores que midan el impacto concreto en sus comunidades, medioambiente y en el negocio, no logra una alta puntuación.
- 5 Un aspecto que llama la atención, porque recibe menor frecuencia por quienes respondieron la encuesta, es la participación o incidencia en políticas públicas.

Pensando en su Fundación evalúe las siguientes iniciativas correspondientes al gobierno corporativo. Siendo 1 la peor evaluación y 7 la mejor (siguiendo la escala).



Promedio total de respuesta fundaciones:



	1	2	3	4	5	6	7	Total
Definición de políticas de la Fundación	0,0%	5,3%	5,3%	5,3%	15,8%	31,6%	36,8%	100,0%
Participación Directorio en la definición e implementación de valores éticos en su funcionamiento.	0,0%	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%	26,3%	52,6%	100,0%
Equidad de género y participación de mujeres en equipo Directivo.	0,0%	10,5%	10,5%	15,8%	15,8%	15,8%	31,6%	100,0%
Transparencia y rendición de cuentas a los grupos de interés prioritarios.	0,0%	0,0%	10,5%	10,5%	5,3%	15,8%	57,9%	100,0%
Evaluación del impacto económico a corto y largo plazo.	0,0%	5,3%	10,5%	15,8%	15,8%	15,8%	36,8%	100,0%
Revisión de la Estrategia Organizacional	0,0%	5,3%	5,3%	0,0%	10,5%	26,3%	52,6%	100,0%
Evaluación e Impacto del Modelo de Intervención	5,3%	0,0%	21,1%	5,3%	21,1%	15,8%	31,6%	100,0%

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Definición de políticas de la Fundación	19	2	7	5,74	1,447
Participación Directorio en la definición e implementación de valores éticos en su funcionamiento.	19	3	7	6,11	1,286
Equidad de género y participación de mujeres en equipo Directivo.	19	2	7	5,11	1,761
Transparencia y rendición de cuentas a los grupos de interés prioritarios.	19	3	7	6,00	1,453
Evaluación del impacto económico a corto y largo plazo.	19	2	7	5,37	1,640
Revisión de la Estrategia Organizacional	19	2	7	6,05	1,433
Evaluación e Impacto del Modelo de Intervención	19	1	7	5,11	1,823
Promedio Dimensión				5,64	

Involucramiento con ESG

- 1 Los criterios ESG se refieren a factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo y son herramientas que permiten generar un mayor valor a largo plazo, como el cuidado del medioambiente, el impacto positivo en la comunidad y un gobierno corporativo que ponga a las personas en el centro de la gestión. Estos han ido acompañados de una creciente regulación en varios países. En Chile la CMF (Comisión del Mercado Financiero) acaba de publicar la NCG (Norma de Carácter General) 461 que incorpora temáticas de sostenibilidad y gobierno corporativo en la Memoria Anual, modificando su estructura y contenido para los emisores de oferta pública, bancos y compañías de seguros, entre otros. Es de suponer que impactará en la transparencia de la información y también en la responsabilidad e impactos de estas entidades en mercados, sociedad y medioambiente.
- 2 La participación del Directorio en el diseño e implementación de los valores éticos logran una destacada evaluación por parte de las fundaciones encuestadas. No obstante, la formación de su Directorio en el propósito u objetivo institucional es un tema que ofrece oportunidades para mejorar.
- 3 Al mismo tiempo, las fundaciones reconocen tener buenos recursos, equipos profesionales y mecanismos de donaciones para desarrollar la gestión de su propósito u objetivo institucional.
- 4 Las leyes de donación que favorecen el core de una fundación, y mejor evaluadas por las encuestadas, son las referidas a fines educacionales y deportivos; cultura, conservación y patrimonio; sociales y catástrofes. Sin embargo, leyes de donaciones cuyo objeto es de alto impacto como la ciencia y el desarrollo tecnológico o la ley del adulto mayor y pobreza alcanzan una menor puntuación.
- 5 Finalmente, aunque las fundaciones manifiestan aportes a la Agenda 2030 también reconocen que, la evaluación de impacto para los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible es la variable con mayores oportunidades de mejora.

Infografía que muestra 19 fundaciones y el número de criterios que cumplen con cada uno de los siete criterios de evaluación. Los criterios se representan por colores: azul oscuro (1), azul claro (2), rosa (3), naranja (4), verde (5), azul (6) y amarillo (7).

Los criterios de evaluación son:

- 1. Su fundación cuenta con algún modelo que permita apoyar decisiones estratégicas.
- 2. Posee indicadores de medición concretos para medir impactos en la comunidad, medioambiente y en el negocio.
- 3. Sus donantes o inversores sociales son cada vez más exigentes en su participación.
- 4. Integra a los grupos de interés o beneficiarios en los procesos de diseño y rendición de cuentas.
- 5. La Fundación posee el equipo técnico necesario para diseñar, implementar y evaluar su gestión.
- 6. Cuenta con recursos suficientes para lograr su propósito u objetivo institucional.
- 7. La fundación participa en la medición de los impactos de los 17 ODS y sus 169 metas.

Las fundaciones y el número de criterios que cumplen son:

Fundación	Criterios Cumplidos
Fundación 4	7
Fundación 15	7
Fundación 3	7
Fundación 2	7
Fundación 11	6
Fundación 17	6
Fundación 8	5
Fundación 1	5
Fundación 18	5
Fundación 7	5
Fundación 13	5
Fundación 12	4
Fundación 14	4
Fundación 10	4
Fundación 16	4
Fundación 6	4
Fundación 5	3
Fundación 9	3
Fundación 19	3

Orange	Orange	Orange	Orange	Orange with line	White with line	White with line	4,4
Blue	Blue	Blue	Blue	Blue with line	White with line	White with line	5,9
Green	Green	Green	Green	Green with line	White with line	White with line	5,9
Orange	Orange	Orange	Orange	Orange with line	White with line	White with line	5,5
Pink	Pink	Pink	Pink	Pink with line	White with line	White with line	5,4
Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan with line	White with line	White with line	5,2
Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue with line	White with line	White with line	5,2

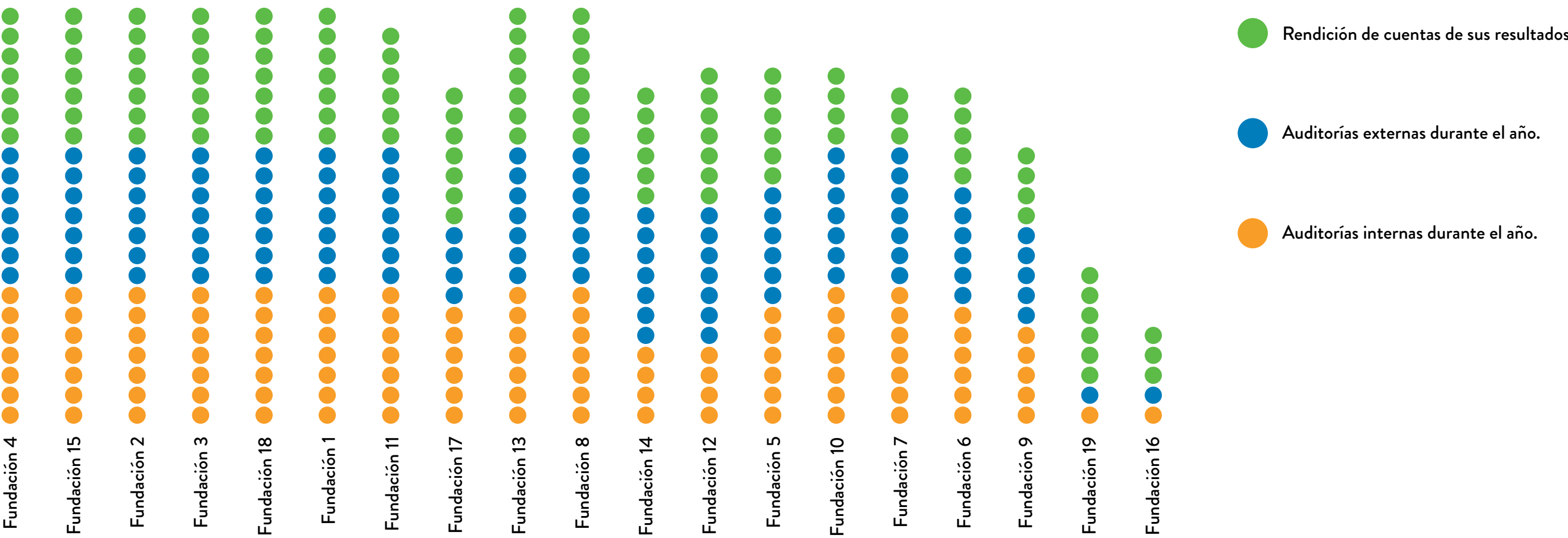
	1	2	3	4	5	6	7	Total
La Fundación posee el equipo técnico necesario para diseñar, implementar y evaluar su gestión.	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	36,8%	15,8%	42,1%	100,0%
Integra a los grupos de interés o beneficiarios en los procesos de diseño y rendición de cuentas.	0,0%	0,0%	5,3%	21,1%	15,8%	36,8%	21,1%	100,0%
Sus donantes o inversores sociales son cada vez más exigentes en su participación	0,0%	5,3%	10,5%	5,3%	26,3%	21,1%	31,6%	100,0%
Posee indicadores de medición concretos para medir impactos en la comunidad, medioambiente y en el negocio.	0,0%	10,5%	5,3%	15,8%	21,1%	15,8%	31,6%	100,0%
Su fundación cuenta con algún modelo que permita apoyar decisiones estratégicas	0,0%	10,5%	10,5%	10,5%	15,8%	21,1%	31,6%	100,0%

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
La fundación participa en la medición de los impactos de los 17 ODS y sus 169 metas.	19	1	7	4,42	2,009
Cuenta con recursos suficientes para lograr su propósito u objetivo institucional.	19	4	7	5,89	1,049
La Fundación posee el equipo técnico necesario para diseñar, implementar y evaluar su gestión.	19	4	7	5,95	1,026
Integra a los grupos de interés o beneficiarios en los procesos de diseño y rendición de cuentas.	19	3	7	5,47	1,219
Sus donantes o inversores sociales son cada vez más exigentes en su participación	19	2	7	5,42	1,539
Posee indicadores de medición concretos para medir impactos en la comunidad, medioambiente y en el negocio.	19	2	7	5,21	1,686
Su fundación cuenta con algún modelo que permita apoyar decisiones estratégicas	19	2	7	5,21	1,751
Promedio Dimensión				5,37	

Rendición de cuentas

- 1 Entendido como un proceso que permite transparentar el uso de los recursos, monetarios y no monetarios, que es implementado por las organizaciones a través de una serie de acciones destinadas para tal fin. Hasta hace algún tiempo el balance de resultados, informe social anual o reporte social eran las herramientas más utilizadas. En la actualidad este tipo de iniciativas se complementan con la cuenta pública a donantes o inversores; información permanente o difusión de impacto de las campañas, entre otros mecanismos.
- 2 La rendición de cuentas, según las fundaciones encuestadas, es un asunto del Gobierno Corporativo que tiene alta valoración, principalmente, porque se ofrece a los grupos de interés.
- 3 En este ámbito destaca que inversionistas o donantes son cada vez más exigentes en participar de las decisiones que toma la institución.
- 4 Las auditorías externas de sus resultados continúan siendo las acciones mejor evaluadas por este tipo de organizaciones.

¿Qué tan presente se encuentra cada una de las siguientes temáticas en su organización? Evalúe del 1 al 7, siendo 1 no presente (inexistente) y 7 altamente presente de gran relevancia).



Promedio total de respuesta fundaciones:



	1	2	3	4	5	6	7	Total
Auditorías internas durante el año.	10,5%	0,0%	0,0%	10,5%	5,3%	15,8%	57,9%	100,0%
Auditorías externas durante el año.	10,5%	0,0%	0,0%	5,3%	5,3%	10,5%	68,4%	100,0%
Rendición de cuentas de sus resultados	0,0%	0,0%	10,5%	10,5%	5,3%	21,1%	52,6%	100,0%

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Auditorías internas durante el año.	19	1	7	5,79	1,960
Auditorías externas durante el año.	19	1	7	6,00	1,944
Rendición de cuentas de sus resultados	19	3	7	5,95	1,433

Ficha técnica de la encuesta

Información

UNIVERSO

Directores/as de Fundaciones Corporativas de género femenino y masculino.

COBERTURA

5 regiones del país: Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo; Metropolitana, Bío Bío.

RECOLECCIÓN INFORMACIÓN

Aplicación encuesta on line

TAMAÑO DE LA MUESTRA

La consulta corresponde a un estudio de caso, donde el tamaño de la muestra equivale a una consulta censal. Se envió la encuesta al 100% de los directores de 39 Fundaciones Corporativas y respondieron 19 Directores/as, que corresponde a una tasa de respuesta de 51% del Universo.

En función del tamaño de la muestra se realizó análisis descriptivo con pruebas no paramétricas y análisis de chisquadrado, para observar aspectos con correlación significativa dentro de la encuesta.

FECHA DE REALIZACIÓN

Agosto - Noviembre 2021

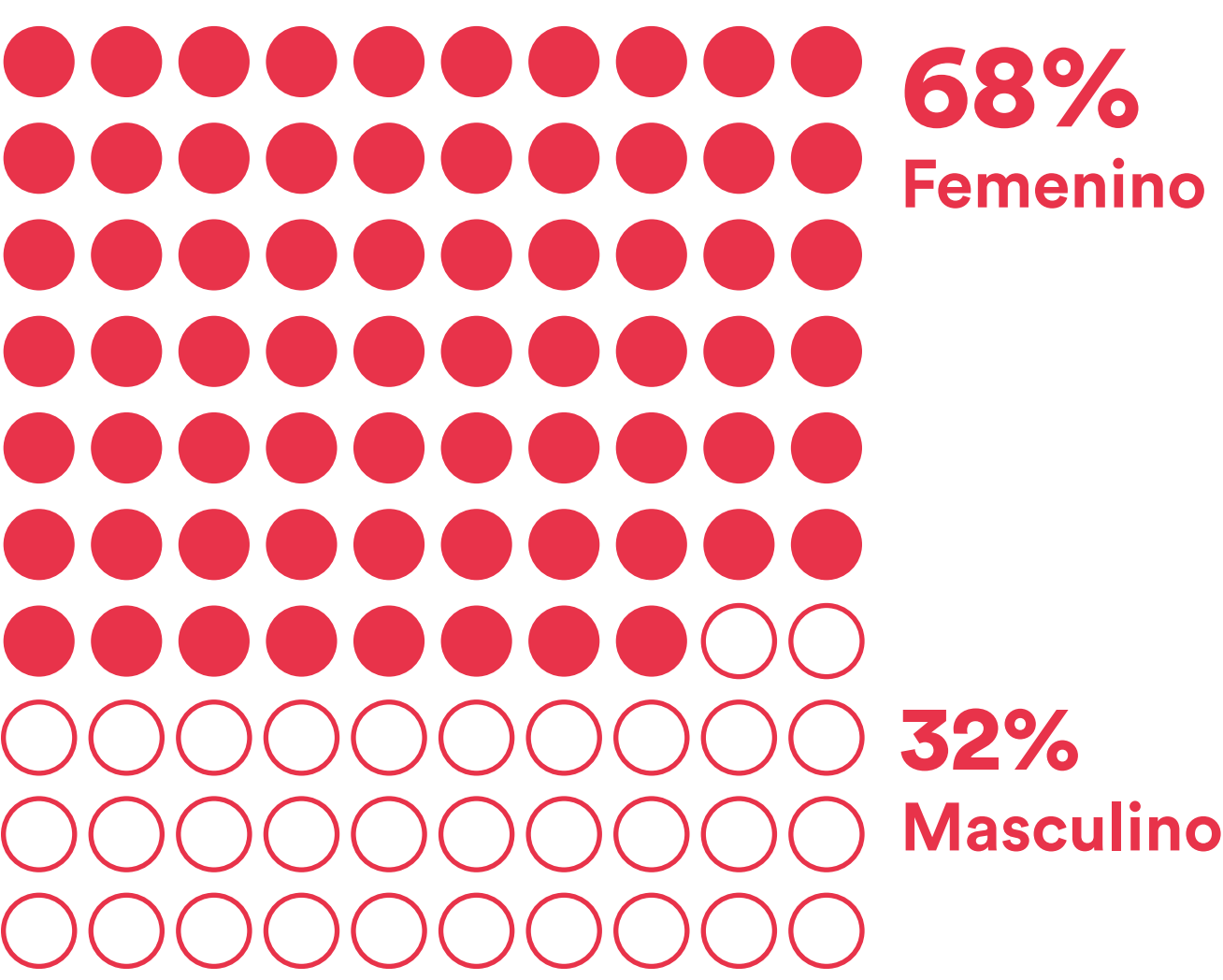
FUNDACIONES PARTICIPANTES

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Fundación PwC | 14. Fundación Educacional Collahuasi |
| 2. Fundación Telefónica | 15. Fundación Minera Los Pelambres |
| 3. Reale Foundation | 16. Fundación Siemens-Stiftung |
| 4. Fundación Coopeuch | 17. Fundación San Carlos del Maipo |
| 5. Fundación VTR | 18. Fundación AES Chile |
| 6. Fundación Urbaser Chile | 19. Fundación SURA Chile |
| 7. Fundación Everis Chile | |
| 8. Fundación Pehuén | |
| 9. Fundación Chile Dual | |
| 10. Fundación Reinventarse | |
| 11. Fundación Minera Escondida | |
| 12. Fundación Elige Bien | |
| 13. Fundación LarrainVial | |

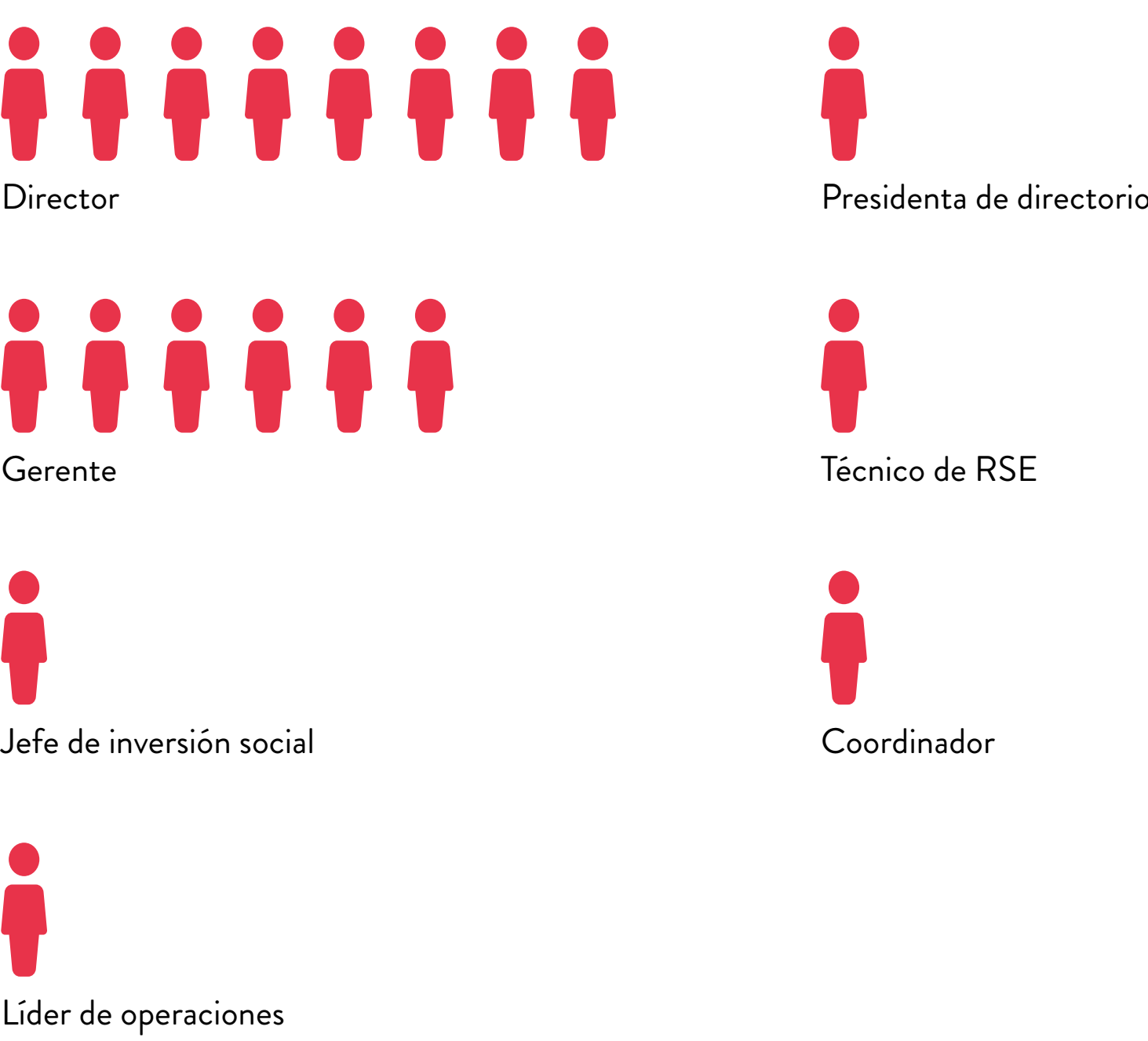
Rubro de la empresa fundadora



Género



Cargo de la persona que respondió la encuesta



03

Nuevos retos para la acción

Las fundaciones frente a las transformaciones globales: pasar del “brazo social” al “corazón”.

En la urgente discusión sobre el modelo económico para el Chile del futuro, el papel que jugarán las empresas representa un factor crítico en la construcción de un mejor sistema para las personas y el planeta, donde puedan convivir la sostenibilidad con el bien común.

Sin embargo, en la mirada tradicional del mercado, solemos plantear una brecha entre estas ideas: puedes llevar adelante un negocio próspero o dedicarte a “salvar al mundo”, pero no hacer ambas. Pero, ¿por qué poner en oposición conceptos complementarios? El mundo nos brinda ejemplos concretos y viables de este paradigma de colaboración donde, junto a las empresas, pueden entrar como actores clave las fundaciones.

La sinergia generada entre estas organizaciones permite considerar a la fundación como mucho más que el “brazo social” de una compañía, y pasar a convertirla en el corazón, mediante una estructura alternativa de propiedad y gobernanza que protege legalmente el propósito y orienta la empresa hacia él, poniendo a la fundación como accionista de control.

El modelo de una empresa de propiedad mayoritaria de fundación¹ es una de las diversas estructuras agrupadas bajo el nombre de **steward-ownership** (Propiedad Responsable²), un nombre acuñado por la fundación Purpose, que trabaja difundiendo, implementando y escalando estos modelos alternativos. Aunque tienen un carácter innovador, reflejan una forma de hacer empresa con más de un siglo de historia, resumida en dos principios sencillos: **autodeterminación y lucro al servicio del propósito**.

La combinación de ambos principios redefine el ADN de una empresa y la relación tradicional dinero/poder, al separar los derechos de voto de los derechos económicos. Este modelo no funciona solo en teoría: ha sido probado con éxito en compañías multinacionales tan conocidas como los pioneros de la óptica **Zeiss**, la farmacéutica **Novo Nordisk** y el navegador web **Mozilla Firefox**, cuyas estructuras de propiedad y gobernanza integran a una fundación donde reside la mayoría de los derechos de voto.

En la mirada tradicional puedes llevar adelante un negocio próspero o dedicarte a “salvar al mundo”, pero no hacer ambas. Hoy tenemos ejemplos concretos de que ambos conceptos son complementarios, no opuestos.

1. *Shareholder Foundations - The first European study*, Prophil, 2015, disponible online

2. *Propiedad Responsable, Repensando la propiedad en el siglo XXI*, Fundación Purpose, 2018, disponible online

Tomemos el caso de **Novo Nordisk**³, compañía danesa formada hace cien años por un matrimonio de médicos, August y Marie Krogh, con el propósito de erradicar la diabetes, enfermedad que afectaba a Marie. Novo Nordisk fue la primera empresa en comercializar insulina, que había sido recientemente sintetizada, con la condición de que no se vendiera para generar lucro a los dueños, sino para resolver este problema global.

Para que la empresa permaneciera independiente y abocada al propósito de eliminar la diabetes, los fundadores entregaron la propiedad de Novo Nordisk a una fundación sin fines de lucro, con una gobernanza que aseguraba el timón de la empresa en manos de personas intrínsecamente motivadas por dicho propósito de largo plazo.

Su innovadora estructura no fue obstáculo para que se convirtiera en una de las compañías más grandes de Dinamarca y unas de las farmacéuticas europeas más reconocidas. De hecho, también cotiza en la bolsa de valores, pero sus acciones a la venta otorgan derechos económicos y solo derechos a voto minoritarios, pues la mayoría de estos últimos quedan en la fundación. Este diseño de propiedad corporativa permite remunerar a sus accionistas, pero también garantiza una mirada de largo plazo en la toma de decisiones libre de las presiones de informes trimestrales y valorizaciones de mercado.

La filantropía y la iniciativa empresarial unen fuerzas en la misión de Novo Nordisk de eliminar la diabetes del mundo. La empresa dona gran parte de sus ganancias (alrededor de 500 millones de euros anuales) a proyectos de investigación para erradicar completamente esta enfermedad.

Una fundación puede jugar un rol más profundo en la transformación social usando herramientas que parecían reservadas al ámbito corporativo. Las Fundaciones Empresariales son un paradigma creciente del mundo desarrollado y en Dinamarca las empresas controladas por estas instituciones representan cerca del 60% de la capitalización del mercado bursátil. Estudios de las universidades de Yale y Copenhague muestran que son compañías de rentabilidad más estable, con mayor resiliencia, innovación y retención de talento que el promedio.

La combinación de los principios de autodeterminación y lucro al servicio del propósito redefine el ADN de una empresa y ha sido probado con éxito en reconocidas compañías multinacionales.

3. www.novonordisk.com

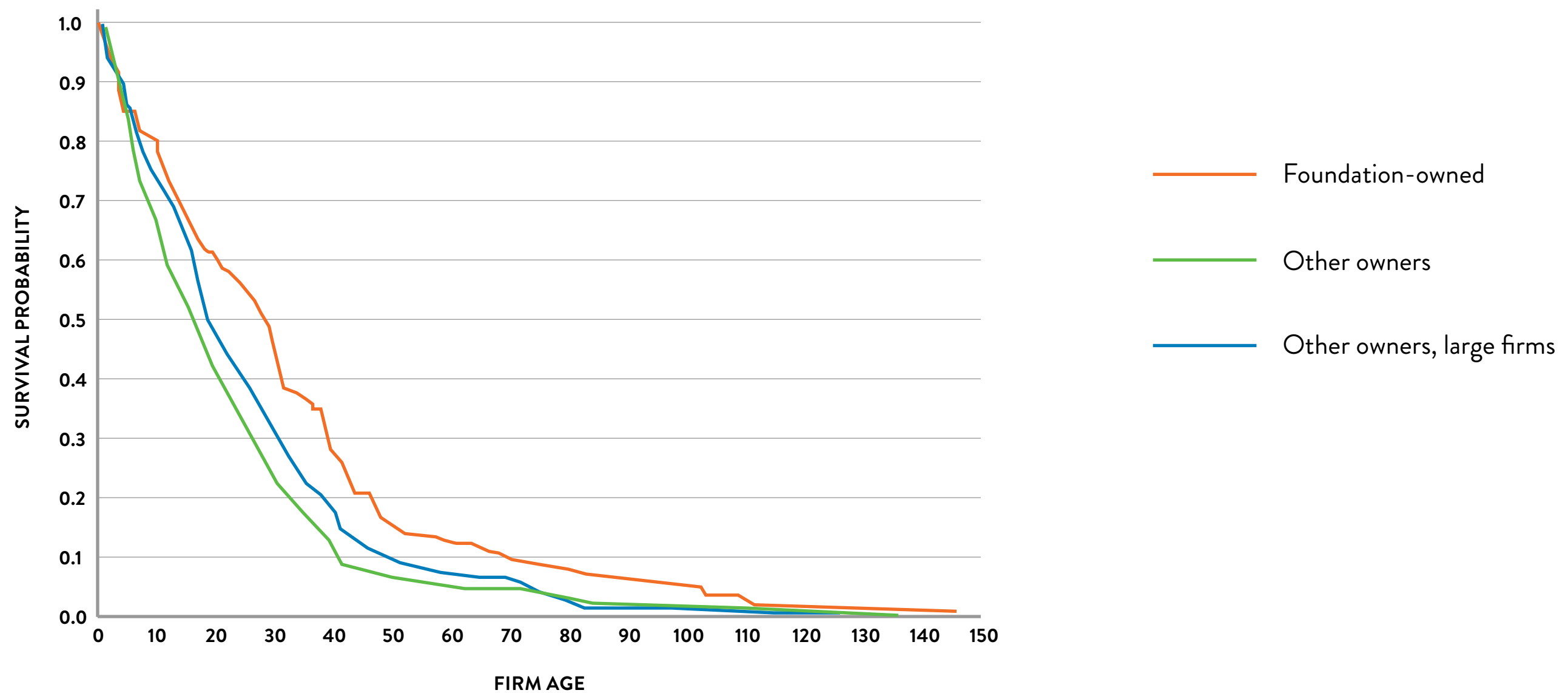


FIGURA 1: Kaplan-Meier survival curves for foundation-owned firms & other firms

Fuente: Thomsen, S., Poulsen, T., Børsting, C., Kuhn, J. (2018): *Industrial Foundations as Long-Term Owners*, in *Corporate Governance. An international review*, 26 (3)

La historia de Novo Nordisk no solo sirve de inspiración, sino también como un llamado a la acción. Las Fundaciones Empresariales en Chile aún son pocas, y menos las que poseen control sobre una compañía. A nivel nacional hay pioneros como Dinero y Conciencia, a cargo de Doble Impacto/Banca Ética, Elige Bien en control de Late! y Apolonia con la Clínica Odontológica San Sebastián.

Esta pequeña pero prometedora nueva generación puede ser la punta de lanza de un paradigma distinto, que permita combinar el espíritu y la libertad empresarial inherente a la propiedad privada, con el bien común y la responsabilidad social y medioambiental.

Fundación Purpose

04

Conclusiones y desafíos

En el último taller realizado con la fundaciones participantes, donde se les compartieron los resultados preliminares de este estudio, quedó muy claro en los comentarios de los asistentes la creciente conciencia sobre la importancia de la contribución del sector empresarial a la solución de los desafíos que enfrentan nuestras sociedades y la responsabilidad que éste comparte con el Estado y la sociedad civil en esta tarea. Entre las diferentes formas de contribución de las empresas al desarrollo social, se resalta que una institución que se está expandiendo muy rápidamente en América Latina y sobre la cual, a pesar de su importancia, sabemos todavía muy poco en Chile, es la fundación empresarial.

Estas organizaciones son instituciones que articulan la esfera de los negocios y la de la inversión social. Las Fundaciones Empresariales no pertenecen enteramente al segundo (las empresas) o al tercer sector (las entidades sin fines de lucro) sino a uno intermedio entre los dos sectores, por lo cual podemos denominarlas como “el sector 2½” o un cuarto sector.

Esta posición les imprime a las Fundaciones Empresariales una dinámica particular sobre la que resulta necesario seguir profundizando.

Temáticas importantes para que las Fundaciones Empresariales tengan presente:

Colaborando para urgencias globales

Asistimos a situaciones urgentes en los diferentes ámbitos de la vida humana y del planeta. El WEF (World Economic Forum) lo denominó el “great reset” como también “urgencia climática” si nos remitimos a los impactos del cambio climático en la economía mundial y seguridad alimentaria, sumado a la transición energética hacia las renovables, tensionada por el auge del petróleo y los intereses que conlleva. ¿Qué debemos hacer? ¿Qué rol juegan las Fundaciones Empresariales en estas problemáticas, complejas e interdependientes, especialmente cuando las empresas fundadoras o inversionistas deben moverse en estas aguas pantanosas y cada vez más exigentes?

En este escenario pareciera que el papel de las Fundaciones Empresariales es seguir impulsando soluciones privadas con fines públicos desde el ámbito híbrido que tiene entre sociedad civil y empresa, apalancando agendas, recursos y realizando incidencia de manera colaborativa.

Rol social, transformacional e incidencia en políticas públicas

Persiste la noción del rol social en las Fundaciones Empresariales y la filantropía, sin embargo, se busca avanzar hacia la transformación superando el enfoque asistencialista que las ha caracterizado mientras que la empresa (inversionista) transita hacia la creación de valor responsable y sostenible. Ambas caminan hacia una transformación motivando y promoviendo temas, luego de que la pandemia abriera importantes agendas para políticas públicas. La pregunta es ¿qué y cómo hacer para que el impacto colectivo sea mayor? Finalmente, empresa y fundación requieren renovar su relación y ámbitos de colaboración porque ninguna puede abarcar todos los ámbitos de un tema en los lugares donde operan.

Lo social ha permeado el corazón de los negocios

Hay fundaciones alineadas al corazón del negocio y esto ofrece oportunidades hacia el interior de la empresa con asuntos con colaboradores, proveedores y legales. No obstante, aún persiste la idea de que lo importante es seguir focalizándose en los temas financieros, presentando un permanente desafío toda vez que los asuntos sociales han permeado a las empresas y no sabemos cómo manejarlo. Se requiere buscar apoyos y colaboraciones con otros actores, fundaciones y organizaciones para articular los ámbitos financieros con el ámbito social.

Gestión y medición del impacto

Más allá de la definición de qué es el impacto, es importante entender qué son la medición y la gestión de impacto, dos elementos esenciales para promover el impacto en todos los niveles de una Fundación Empresarial.

En este sentido, cuando hablamos de medición de impacto nos referimos al seguimiento de un conjunto de indicadores que permiten trazar la consecución de los diferentes resultados o el impacto que generan las actividades de una organización.

Estos resultados nos permitirán verificar y entender si estamos logrando lo que nos hemos propuesto en cuanto a impacto, es decir, si estamos generando los efectos esperados en los beneficiarios y el medio ambiente.

Por otro lado, la gestión del impacto es el uso de la información obtenida del seguimiento de los indicadores. Estos nos permitirán entender, mejorar o modificar aspectos del producto o servicio realizados por la organización. La gestión, la medición y la comunicación del impacto implica también una buena gobernanza en las fundaciones, permitiendo crear estrategias y una cultura orientada a generar resultados e impacto que perdure en la organización, la cual debe estar alineada con la estrategia de negocio de la empresa y fundación para, de esta forma, poder maximizar su impacto social y medioambiental.

Colaboración para estimular buenas prácticas y aprendizaje

En América Latina existen importantes iniciativas de conocimiento, buenas prácticas y aprendizajes en el ámbito de las fundaciones como RedEAmérica con sede en Bogotá, GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) con sede en Brasil y también el CEMEFL (Centro Mexicano para la Filantropía) en Ciudad de México, sin embargo, existe poca participación y articulación de entidades chilenas que estimule nuevas oportunidades para este tipo de entidades, las que por diversas situaciones se han alejado de temas de interés público.

Testimonios

“No hay una entidad que trabaje con Fundaciones Empresariales y en donde podamos intercambiar buenas prácticas, ideas, preocupaciones”.

Maite Urmeneta, Jefa de Inversión Social,
Fundación Aes Chile.

“Falta una instancia para que las Fundaciones Empresariales se reúnan. Uno a veces se siente sola en la toma de decisiones y en cómo enfrentar desafíos”.

Liliana Martínez Canales, Gerente General,
Fundación Urbaser Chile.

“La evaluación de impacto resulta trascendental a la hora de construir la trazabilidad del desarrollo y resultados de nuestra gestión”.

Julio Mellado, Director Ejecutivo,
Fundación Pehuén.

“Frente a la pregunta ¿qué te has comprometido a transformar? no había respuesta, solo soy una donante. Pasar al escalón siguiente de donante a qué quiero transformar, implica una mirada distinta, ya no existe la mirada asistencialista”.

Olga Alarcón, Gerente de Inversión Social,
Fundación Telefónica/Movistar.

“Dos grandes retos de las Fundaciones Empresariales hoy son: lograr trascender las reglas de la relación instrumental a la relación estratégica, y poder identificar con muchísima claridad cuál es ese valor que debemos generar a la sociedad y para la empresa por la cual fuimos creados”.

Ana Milena Lemos, Presidenta Junta Directiva,
RedEAmerica.

“La radiografía sobre Fundaciones Empresariales en Chile es una extraordinaria iniciativa, muy oportuna en el escenario actual para poder establecer mínimos comunes a partir de los cuales se pueden elaborar estrategias que contribuyan al desarrollo social y al crecimiento de la sociedad en todas aquellas áreas que presentan vulnerabilidad y criticidad. Las evidencias arrojadas en el estudio dejan claro que para las empresas del siglo XXI, es imperativo dotarse de instrumentos que generen soluciones sostenibles a beneficio del entorno en el que operan y ser agentes de cambio para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.

Iris Vittori, encargada de RSE y Sostenibilidad Reale Seguros,
Reale Foundation.

Referencias

- *Filantropía institucional en Chile, Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales*, Centro de Filantropía e Inversiones sociales, Universidad Adolfo Ibáñez.
- *Shareholder Foundations, The First European Study*, Prophil.
- *Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*, Fundación Promigas y Fundación Dis, 2012.
- *Fundaciones corporativas, El alma de las empresas*, PwC.
- *Estrategias de las fundaciones españolas en la era post-covid-19*, Gregorio Rodríguez Cabrero, Universidad de Alcalá y Simón Sosvilla Rivero, Universidad Complutense de Madrid.
- *El sector fundacional español, datos básicos*, Asociación Española de Fundaciones.
- *Impacto y adaptación de las fundaciones en el contexto de pandemia*, Comunidad Organizaciones Solidarias y Centro UC Políticas Públicas, 2021.
- *Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study*, Marta Rey García, University of A Coruña, Javier Martín Cavanna, Compromiso Empresarial Foundation y Luis Ignacio Álvarez González, University of Oviedo. *The Foundation Review*, 4 (3). <https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00003.1>
- *Handbook on Corporate Foundation, Corporate and Civil Society Perspectives*, Chapter 9 Corporate Foundations in Latin America, Marta Rey García, Michael D. Layton y Javier Martín Cavanna.
- *Foundations and social economy: conceptual approaches and socio-economic relevance*; Marta Rey García, University of A Coruña y Luis Ignacio Álvarez González, University of Oviedo. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 73, Special Issue, October 2011, p. 61-80.
- *Financiando desde la confianza, Explorando el valor de subvenciones para apoyo operativo general y fortalecimiento de capacidades*, Synergos y Citi Foundation.
- *La Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Innovación y Desafíos*, Soledad Teixidó, Reinalina Chavarri, Andrea Castro. III Encuentro ISTR-LAC, Buenos Aires, Argentina, “Perspectivas latinoamericanas sobre el Tercer Sector”, 12 al 14 de Septiembre, 2001.
- *Mapeando las Fundaciones en Chile: Características y desafíos para el siglo XXI*, Soledad Teixidó, Reinalina Chavarri. Fundación ProHumana.
- *Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis*, Soledad Teixidó, Reinalina Chavarri y Andrea Castro. Documento preparado para la Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector. Cape Town, Sudáfrica, 2002.
- *La acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social: El caso chileno*. Soledad Teixidó, Reinalina Chavarri. Fundación ProHumana

2 0 2 2

EMPATHY
Filantropía Estratégica e Inversión Social

