

INFORME ANUAL 2011- NOTA DEL PRESIDENTE

Aprendizaje para el cambio

Presidente de la Fundación MacArthur
Robert L. Gallucci

Una lección para todos

El 10 de diciembre de 2010, Mohamed Bouazizi se bañó en gasolina y se prendió fuego en Sidi Bouzid, Túnez. Bouazizi, un simple vendedor, llegó al punto de la desesperación por culpa de oficiales corruptos que lo estaban intimidando. Actuó solo, pero su protesta llamó la atención de millones de personas en el Medio Oriente. En un periodo de un año, han caído los gobiernos de Túnez y Egipto, Muammar Gaddafi de Libia fue depuesto, capturado y ejecutado, y fuimos testigos de demostraciones y protestas desde Siria hasta Yemen.

La “Primavera Árabe” tomó por sorpresa a la mayoría de los observadores; y conforme los eventos descartaban las viejas alianzas y suposiciones, los gobiernos occidentales tuvieron que recurrir a conjeturas y a la improvisación en su política exterior. Todavía no estamos seguros de lo que significa o augura el fenómeno -¿es la "quinta ola de la democracia"; un movimiento de renovación Islámica; una reacción de los pobres al subdesarrollo; o un producto de tendencias demográficas más amplias?

Esta confusión representa una falla tanto del análisis como de la imaginación. Al igual que nos sorprendió el fin del comunismo, los cambios en el Medio Oriente se presentan sin un sentido claro de las causas y consecuencias, por lo que es poco probable que nuestra respuesta sea creativa o efectiva. En resumen, el análisis de inteligencia falló en un área vital para la paz y la seguridad internacional.



Protesta anti-Mubarak en Egipto. Participantes levantan las manos durante una manifestación en la Plaza Tahrir en Cairo (Foto de: Longari/AFP/GettyImages)

escenario inesperado con implicaciones radicales, sino que siguieron trabajando sobre un enfoque convencional y desgastado sobre las dinámicas de la región. En ningún momento existió un aprendizaje efectivo.

Aquí tenemos varias lecciones para la filantropía.

Obviamente, los riesgos son diferentes. La política de seguridad tiene que lidiar con armamento militar, la vida y muerte de poblaciones, el destino de naciones; la filantropía no pretende ejercer este tipo de poder ni aspira a este tipo de influencia.

¿Cuál es la importancia de la Primavera Árabe para el trabajo de una fundación?

A mi modo de ver, hay tres tipos de fallas tradicionales en la forma de gobernar : en la información, en el conocimiento y en la sabiduría. Es posible que la información de inteligencia que se ha reunido no sea la adecuada, provenga de fuentes equivocadas o que no indique una tendencia importante. Amargas experiencias nos enseñan que lo que desconocemos nos puede hacer daño. El conocimiento es información organizada por modelos intelectuales. Es probable que las suposiciones y teorías a las que se adhieren los analistas sean demasiado rígidas; si uno se compromete con la idea de que un estado poderoso y opresivo tiende a durar, es difícil ver lo que se avecina o la posible fuerza de una oposición mal organizada. También nos quedamos cortos de sabiduría. Los estrategas y los políticos no tomaron en cuenta un

Pero nuestra misión es seria e importante: atender los problemas sociales más urgentes y los sistemas que los perpetúan. Tenemos la obligación de contribuir al bien común y de darle el mejor uso a nuestros recursos limitados.

Para lograrlo, nos tenemos que enfocar sobre todo en qué y cómo aprendemos y traducir dicho aprendizaje en nuevas formas de actuar en la filantropía.

Durante el último año, miembros del equipo de la Fundación en todos los niveles han estado pensando seriamente sobre cómo investigamos, desarrollamos, implementamos y redefinimos nuestras estrategias. Esto nos ha ayudado a apreciar el aprendizaje implícito en nuestra labor.

En cada iniciativa, estamos probando hipótesis de cómo impulsar cambios sociales; por supuesto, esta es una tarea compartida con las organizaciones cuyo trabajo financiamos y cuya experiencia y conocimientos son nuestra más valiosa fuente de información. El éxito del trabajo de nuestras organizaciones donatarias es gratificante. Pero también son importantes las lecciones aprendidas del éxito y del fracaso, la forma en la que se ponen en práctica esas lecciones y cómo, gracias a ellas, cambiamos el curso.

A continuación, considero algunas de las lecciones que hemos aprendido, lo que han significado y cómo planeamos y ejecutamos estrategias en las áreas de vital interés para nosotros.

Evaluación de la información

Para construir una nueva iniciativa filantrópica se empieza con un proceso muy parecido al de analizar la información de inteligencia. Empezamos con las preguntas: ¿Es un problema o asunto importante? ¿Se puede hacer algo? ¿Puede MacArthur por sí sola o junto con otros tener un impacto significativo?

Para contestar estas preguntas, los miembros del equipo realizan una revisión exhaustiva de lo que se conoce. Examinan un espectro amplio de evidencia, comisionan estudios y consultan a expertos y actores clave. En muchos casos, lo que aprendemos nos dice que ese asunto no coincide con nuestras fortalezas, o está más allá de nuestras capacidades para poder tener un impacto significativo.



MacArthur apoya el Programa de Nuevas Comunidades, un esfuerzo de revitalización completa de la comunidad en 16 vecindarios de Chicago, como parte de su objetivo de aumentar las oportunidades sociales y económicas para la gente de bajos ingresos de Chicago. (Foto de: Marc PoKempner)

republica cada vez más dividida no se beneficia de un clima contencioso en los medios, con representantes electos que no pueden hacer concesiones y llegar a un consenso, y con la organización y financiamiento de nuestro proceso electoral. Hemos consultado a académicos y se han estudiado las tendencias de los medios, el financiamiento de las campañas, la reestructuración distrital, y las fuentes y consecuencias de una creciente desigualdad. Hasta ahora, no creemos haber descubierto un camino para lograr un cambio radical, pero seguimos profundizando nuestro entendimiento y realizando pequeñas contribuciones a organizaciones que están trabajando para que nuestra democracia funcione de manera más eficiente

EN CADA INICIATIVA, ESTAMOS, DE HECHO, PROBANDO HIPÓTESIS DE CÓMO IMPULSAR UN CAMBIO SOCIAL... ESTA ES UNA TAREA COMPARTIDA CON LAS ORGANIZACIONES CUYO TRABAJO FINANCIAMOS Y CUYA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS SON NUESTRA MÁS VALIOSA FUENTE DE INFORMACIÓN.

En este momento, estamos explorando la alta tasa de encarcelamiento en Estados Unidos. ¿Por qué Estados Unidos pone en prisión a un porcentaje de sus ciudadanos más alto que cualquier otro país? ¿Cuáles son los efectos en los individuos, sus familias, comunidades y en la sociedad? ¿El sistema está listo para una reforma? ¿Qué alternativas creíbles se pueden imaginar? Como parte de nuestra investigación y en conjunto con el Departamento de Justicia, estamos financiando un panel de expertos sobre el tema convocado por la Academia Nacional de Ciencias, hemos encargado documentación y consultado de manera amplia antes de poder considerar comprometernos a un programa de trabajo.

Durante el último año, hemos analizado a mayor profundidad ciertos aspectos del sistema político estadounidense, guiados por la intuición de que una

y justa.

Algunas veces, nuestras investigaciones preliminares descubren un sistema que está listo para desarrollarse, que únicamente necesita una influencia catalizadora. Hace poco decidimos que la educación de las niñas en los países en vías de desarrollo ofrece oportunidades prometedoras, en especial a nivel secundaria. Una donación en el 2010 al Centro de Brookings para la Educación Universal en derivó a un documento reglamentario desarrollado con la ayuda de actores claves en ese campo. El documento, *Un Pacto Mundial sobre el Aprendizaje (A Global Compact on Learning)*, establece una agenda para la educación en las naciones en vías de desarrollo, y ha recibido un gran apoyo del gobierno, de donadores privados y de organizaciones de la sociedad civil, y recibió un fuerte respaldo durante la sesión de apertura de la Asamblea General de las Naciones Unidas del año pasado. Esperamos que la educación y el aprendizaje sean prominentes en los objetivos que conforman la siguiente agenda de desarrollo mundial, una vez que expiren los Objetivos de Desarrollo del Milenio actuales. Ahora estamos en una segunda fase del trabajo, en la que ayudaremos a establecer una agenda de investigación para la educación secundaria, traeremos a la mesa a participantes de países en vías de desarrollo, ejecutaremos programas piloto y trataremos de alinear los intereses de más de 30 organizaciones financiadoras.

Las redes de investigación de MacArthur son quizás los mejores ejemplos de nuestro compromiso con el aprendizaje a través de una estructura colaborativa e interdisciplinaria. En algunos casos, como la Red de Investigación sobre Desarrollo en Adolescentes y Justicia Juvenil, los hallazgos de una red son lo suficientemente eficaces para derivar en la creación de un área de trabajo, en este caso la iniciativa de Modelos para el Cambio, que propone modelos de sistemas de justicia juvenil efectivos, justos y sólidos que se pueden replicar. La influencia de la Red de Envejecimiento Exitoso conllevó a la nueva Red de Investigación sobre una Sociedad en Envejecimiento. En otras áreas, como la transición a la edad adulta y la resiliencia regional, hay una red independiente como una contribución al conocimiento en el campo.

Del conocimiento a la práctica

Una vez que hemos entendido el panorama, entran en juego las herramientas interpretativas, como la deducción e inferencias, los modelos teóricos y el juicio profesional que se obtiene con la experiencia del trabajo de la Fundación.



Ameena Matthews, deteniendo la violencia, en la cinta "The Interrupters," dirigida por Steve James y Alex Kotlowitz. (Fotografía de: Kartemquin Films)

Los problemas que las fundaciones quieren atacar existen en un ecosistema social. Intentamos identificar los conductores más importantes en cada sistema y los puntos en los que el sistema puede influenciar de manera positiva. La forma en que ejerceremos esa influencia es nuestra "teoría de cambio", una serie de hipótesis sobre la causa y efecto que nos guía para tratar de tener un impacto en una situación.

Nuestro trabajo en desarrollo sustentable y conservación hace poco pasó por esta etapa de desarrollo de la estrategia. Después de diez años exitosos en los que financiamos esfuerzos, en su mayoría en el trópico, para conservar la biodiversidad, decidimos tener una perspectiva fresca sobre nuevas amenazas y oportunidades. Dentro de las muchas amenazas contemporáneas a los recursos naturales, el equipo observó la amenaza a los ecosistemas de agua dulce como el reto de conservación mundial más importante en el que podríamos tener un impacto.

En grandes cuencas fluviales y de ríos como el Mekong o el área de los Grandes Lagos de África, poblaciones enteras dependen de los servicios naturales que les proporcionan los ríos, bosques, pantanos y estuarios. Sin embargo, estas áreas están bajo una fuerte amenaza por la construcción de presas, la deforestación, y el desarrollo. Para cambiar estas dinámicas, concluimos que una simple medida de conservación no sería suficiente, y que se deben atacar los factores humanos que conllevan al desarrollo.

LOS PROBLEMAS QUE LAS FUNDACIONES QUIEREN ATACAR EXISTEN EN UN ECOSISTEMA SOCIAL. INTENTAMOS IDENTIFICAR LOS CONDUCTORES MÁS IMPORTANTES EN CADA SISTEMA Y LOS PUNTOS EN LOS QUE EL SISTEMA PUEDE INFLUENCIAR DE MANERA POSITIVA

Si se puede hacer que los que hacen las políticas estén conscientes del valor económico de los ecosistemas naturales que están dañando, creemos que se les puede persuadir de que les conviene adoptar políticas menos dañinas. Esta estrategia depende, por un lado, de alcanzar y persuadir a las élites, y por otro, en construir fuertes medidas de conservación y una conciencia de los derechos en lugares críticos. Ahora estamos desarrollando planes para llevar esta estrategia a regiones clave.

Para saber si estamos teniendo éxito en este programa, estamos construyendo un sistema de monitoreo y evaluación del trabajo que nos proporcione información sobre las tendencias vitales de manera puntual y precisa.

¿Qué es la sabiduría?

El análisis de la inteligencia conlleva a una política y a una acción. Las fundaciones, al igual que los gobiernos, algunas veces tienen que realizar acciones en función de información incompleta e inadecuada. Ante la incertidumbre y la ambigüedad, se necesita poner más atención a los resultados, y adquiere mayor relevancia contar con valores sólidos, una experiencia amplia, y la capacidad para evaluar nuestros supuestos. A eso es a lo que me refiero por "sabiduría". No pretendo que las fundaciones tengan acceso a una verdad oculta, pero sí que nuestro personal y organizaciones donatarias poseen un conocimiento amplio de las áreas en las que trabajan y que, aunque es difícil de describir, les dé una intuición para estar abiertos a un cambio de dirección, o un nuevo camino para lograr las metas establecidas.

Un ejemplo reciente: durante más de una década, la Fundación ha trabajado para conservar la vivienda de renta asequible en los Estados Unidos. La mayoría de estas viviendas son privadas, y administradas por propietarios que dependen de una red de subsidios y acuerdos especiales de financiamiento. Nuestro primer instinto fue que al reducir los costos de energía eléctrica en estas propiedades se beneficiaría a los dueños, que trabajan con un margen de ganancia ajustado por lo que es menos probable que vendan o remodelen las propiedades para volverlas más eficientes en el consumo de energía.



Sangath está comprometido a mejorar la salud a lo largo del ciclo de vida. Sus principales áreas de enfoque son el desarrollo de niños, salud de adolescentes y jóvenes, y salud mental en Goa, India.

Conforme avanzamos en nuestra observación, encontramos cambios en cómo se estaba manejando el sector de la construcción en Estados Unidos. Era evidente que las autoridades locales, los mercados de capitales y las agencias federales estaban intentando regular el uso de energía eléctrica de varias formas, pero sin pensar en cómo le afectaría esto a la vivienda de renta asequible de, del segmento de la vivienda en el que los márgenes de ganancia son pequeños y los dueños son subsidiados de varias maneras. Nos dimos cuenta de que la vivienda de renta asequible necesitaba colocarse en el centro del debate. Los objetivos de nuestra estrategia eran conseguir que las nuevas regulaciones, al menos, no dañaran al sector; buscar beneficios a partir de los nuevos recursos disponibles para energía; y compartir lo que habíamos aprendido al apoyar esfuerzos anteriores para auditar cómo se utiliza la energía en edificios multifamiliares y adaptarlos para consumo eficiente de energía.

Las lecciones aprendidas en un área de trabajo se pueden llevar a otras áreas. Hace no mucho, decidimos que no tendríamos un impacto sustancial en la reforma al sistema escolar tradicional y decidimos concluir nuestro trabajo en ese campo. Sin embargo, de eso aprendimos formas para influenciar los sistemas sociales que nos ayudaron a definir cómo abordar nuestro entonces naciente trabajo en la reforma del sistema de justicia juvenil. Cambiamos de ofrecer un modelo de reforma a implementar y acelerar una reforma que ya estaba encaminada, lo que dio como resultado alianzas más fuertes y un mayor avance en una meta compartida.

Fracasos aparentes pueden ser éxitos si se cambia de ruta. Hace algunos años, establecimos un proyecto de investigación en Melanesia diseñado para ayudar a comunidades locales a manejar sus recursos marinos de manera más eficiente. Nuestro objetivo era entender qué técnicas de conservación podían implementar los poblados pesqueros que los pudieran ayudar a tener una pesca más sustentable. Poco tiempo después, en toda la región nos pedían el programa y el número de comunidades que formó parte hizo que la investigación que se tenía planeada fuera imposible. Pero pudimos tener una influencia directa más allá de lo que esperábamos.

LAS LECCIONES APRENDIDAS EN UN ÁREA DE TRABAJO SE PUEDEN LLEVAR A OTRAS...FRACASOS APARENTES PUEDEN SER ÉXITOS SI SE CAMBIA DE RUTA.

Una Agenda para el Aprendizaje

Tenemos un entendimiento más profundo del valor de tomar el aprendizaje como un objetivo explícito de cada fase de nuestro trabajo. Pretendo que estemos más abiertos a nuevas ideas y a enfoques frescos a los programas existentes. Al mismo tiempo, al igual que todas las fundaciones, necesitamos ser responsables, tener claros nuestros objetivos y métodos y asegurarnos de que todo lo que hagamos esté abierto a una evaluación independiente.

Esto requiere de una cultura organizacional que sea abierta y solidaria, en la que la autocrítica sea una norma, y la disposición a ser sumamente honestos sea un requisito.

MacArthur aspira a ser este tipo de organización. Le estamos dando una mayor prioridad a la evaluación y a un análisis más riguroso sobre cómo creamos estrategias, establecemos metas, monitoreamos el progreso y evaluamos el resultado. Nuestra meta es fortalecer el ciclo de mejora continua y auto reflexión.

NECESITAMOS SER RESPONSABLES,
TENER CLAROS NUESTROS
OBJETIVOS Y MÉTODOS Y
ASEGURARNOS DE QUE TODO LO QUE
HAGAMOS ESTÉ ABIERTO A UNA
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.



El trabajo de la fundación MacArthur en la salud reproductiva y de la población se enfoca en la tasa de mortalidad maternal en India y Nigeria. (Foto de: Akintunde Akineye)

También buscamos aumentar la transparencia, creemos que lo que nosotros y nuestras organizaciones donatarias estamos aprendiendo tiene un gran valor que se debe compartir con los demás actores clave en cada área.

Y, al igual que otros, estamos desplegando las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología. Hemos, por ejemplo, fundado el laboratorio Carnegie Airborne Observatory que utiliza análisis químicos para identificar de manera remota las especies de plantas que se encuentran en zonas tropicales. Esto arroja resultados que no se podrían obtener por medios tradicionales, que indican la prevalencia de plantas invasivas sobre grandes áreas en un solo estudio. El monitoreo de las elecciones en Nigeria a través de los teléfonos celulares fue una contribución significativa para un recuento de votos más abierto y preciso. Y los nuevos acercamientos para recabar y analizar datos económicos y sociales pueden hacer que nuestro trabajo en los barrios marginados de



Chicago sea más sofisticado y acertado. Nuestro apoyo para la Ciudad de Chicago para trabajar con Chapin Hall y el Instituto de Computación en la Universidad de Chicago ayudará a sentar las bases para realizar análisis urbanos que darán sustento a las nuevas direcciones para la investigación, la política y la práctica.

Las fundaciones tienen una libertad de acción envidiable. En una era en la que el manejo de la información se transforma en plataformas digitales, las fundaciones tienen que estar a la vanguardia de la innovación, encontrar formas de aplicar nuevas técnicas para lidiar con los problemas.

Conclusiones

No puedo ofrecer una explicación profunda de las causas o el futuro de la Primavera Árabe. Espero, al igual que todos, que la región sea más pacífica, próspera y que responda a las aspiraciones de su gente. Pero este gran cambio en los asuntos internacionales ha sido un recordatorio de que el cambio es la única constante confiable.

El mundo se está reinventando a sí mismo constantemente. Al igual que los que trabajan en la seguridad nacional y en la política exterior se deben adaptar a las circunstancias más complejas y desafiantes, nosotros en la filantropía debemos ser más ágiles, creativos y comprometernos a aprender. MacArthur está comprometida a tomar este curso en los años venideros.

 macfound.org
 twitter.com/macfound
 youtube.com/macfound