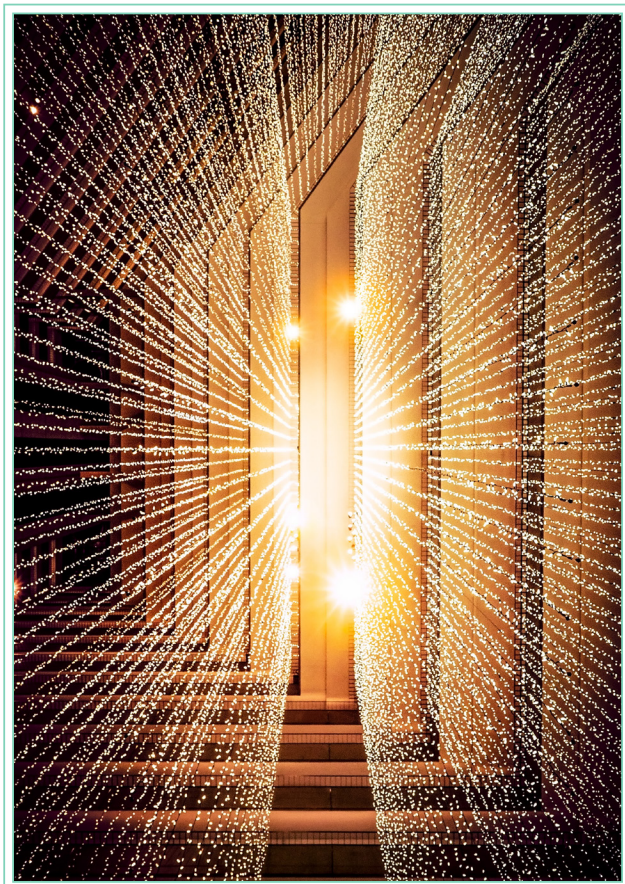


FILANTROPÍA BASADA EN PREMIOS

Beneficios, retos y enfoques exitosos



GUÍA DE FILANTROPÍA DE
ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

FILANTROPÍA BASADA EN PREMIOS

Beneficios, retos y enfoques exitosos

Esta publicación forma parte de la Guía de filantropía de Rockefeller Philanthropy Advisors, un conjunto de guías de donantes que se ideó para contribuir a la formación de una filantropía razonada y eficaz en todo el mundo. Muchos líderes filantrópicos involucrados en la filantropía basada en premios contribuyeron a su creación, por lo que les estamos agradecidos. En particular, agradecemos a la filial de la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur, Lever for Change, por su apoyo y sus contribuciones a esta labor.

© 2021 Rockefeller Philanthropy Advisors.
Esta obra se encuentra bajo licencia internacional de
Creative Commons Atribución No Comercial 4.0.

Foto de la portada: Joshua Sortino en Unsplash

Contenido

- 1** Introducción
- 1** Cómo se diferencia la filantropía basada en premios de la concesión de subvenciones
- 3** Beneficios de la filantropía basada en premios
- 16** Los desafíos de los concursos
- 18** Decidir si involucrarse en la filantropía basada en premios
- 23** Desarrollar un concurso
- 50** Seguir adelante

Introducción

Por mucho tiempo los premios se han usado para reconocer los logros y avanzar la innovación y las soluciones eficaces. En los últimos años la filantropía basada en premios, es decir el uso de recompensas monetarias para reconocer los logros o impulsar el desarrollo que beneficia a la sociedad, se ha popularizado en un segmento más amplio de donantes. Esta guía se creó con el fin de ayudar a los filántropos a decidir si deben usar la filantropía basada en premios para lograr sus metas, y cómo hacerlo.

Cómo se diferencia la filantropía basada en premios de la concesión de subvenciones

En general, con los premios filantrópicos se otorga un importe monetario luego de un proceso competitivo. La filantropía tradicional supone la entrega de subvenciones, que de igual manera es una recompensa monetaria otorgada tras un proceso de evaluación competitiva o postulación. Los premios y las subvenciones se distinguen en cuanto a la ceremonia, visibilidad y la mayor participación que generalmente se asocia a los premios y concursos, en comparación con el proceso típico de las subvenciones.

Quizás la diferencia más significativa entre los premios y las subvenciones en filantropía es la distinción vinculada a ganar un concurso o premio. En general, ser el ganador de un premio se asocia con mayor prestigio que ser el beneficiario de una subvención. Aunque los filántropos pueden destacar a sus beneficiarios en sus páginas web o sus informes anuales, una subvención típica no atrae la misma atención ni conlleva el mismo prestigio que ganar un premio. Además, la entrega de un premio se entiende ampliamente como un evento de importancia; uno que puede implicar notoriedad y reconocimiento público.¹

En cuanto a los niveles de participación, las subvenciones tradicionales en general se conceden para apoyar métodos y actores reconocidos y confiables para combatir problemas sociales y ambientales. De hecho, según Bradford Smith, presidente de Candid, «de las 87,000 o más fundaciones activas, independientes, comunitarias y corporativas en los Estados Unidos, un 70 por ciento no acepta propuestas no solicitadas». ² En cambio, la filantropía basada en premios ofrece un alcance más amplio, ya que por lo general los concursos filantrópicos están abiertos a cualquier persona u organización que cumpla con los criterios y esté dispuesta a presentar una postulación. De hecho, muchos concursos filantrópicos tienen como meta principal descubrir posibles beneficiarios y actores nuevos para un espacio dado. ³

Muchos concursos filantrópicos tienen como meta principal descubrir posibles beneficiarios y actores nuevos para un espacio dado.

Además de ser más abiertos en la inclusión de distintos tipos organización o personas, los concursos filantrópicos tienden a recurrir a una variedad de responsables de la toma de decisiones. En tanto que los oficiales de programa tienden a tomar las decisiones en las subvenciones tradicionales, a menudo los concursos delegan parte de, o toda, la responsabilidad de la toma de decisiones a expertos externos, líderes de la comunidad y al público en general, lo que conlleva involucrar a más personas en el proceso. ⁴

Beneficios de la filantropía basada en premios

Cuando se lleva a cabo de forma reflexiva y eficaz, la filantropía basada en premios puede aportar beneficios valiosos a los donantes, los aspirantes y las comunidades afectadas por el asunto que se está abordando. La filantropía basada en premios, ya sea si se estructura para reconocer logros anteriores, o para inspirar nuevas ideas o acciones,⁵ puede:

- promover la innovación;
- ampliar conciencia sobre asuntos y actores de un espacio dado;
- aumentar la diversidad e inclusión en el grupo de posibles beneficiarios de fondos filantrópicos;
- construir comunidades y redes;
- movilizar fondos adicionales; y
- ayudar a los aspirantes a perfeccionar su orientación y enfoque.

Cada uno de estos puntos se trata a continuación.

Promover la innovación

Los concursos filantrópicos generan innovación al identificar nuevas ideas y participantes. Un concurso bien diseñado debería «abarcar un radio amplio y obtener grandes ideas de todas partes; desde los lugares que se esperan hasta los que no», observó Adam Ganuza,⁶ oficial de programa para las artes en la Fundación Knight, que organiza un concurso de convocatoria abierta para proyectos de arte innovadores a nivel local en varias ciudades.



Crédito: Energy One

Estudio de caso de D-Prize Impulsar la innovación en la implementación de soluciones

Al igual que muchos otros concursos filantrópicos, D-Prize se enfoca en identificar y premiar la innovación. Sin embargo, D-Prize demuestra que con la innovación social no se requiere inventar tecnologías o modelos de servicio completamente nuevos.⁷ «Estamos motivados porque hay muchas personas que viven en pobreza extrema, y hay muchos productos y servicios de larga data y que podrían ser útiles», explicó el cofundador de D-Prize, Nicholas Fusso. «Muchas de estas intervenciones se han estudiado hasta la saciedad. Sabemos que son eficaces. Pero esa última pieza del rompecabezas, realizar intervenciones básicas y comprobadas para las personas que las necesitan, no está sucediendo lo suficiente a gran escala». Para abordar esta brecha en el servicio, D-Prize organiza «desafíos de distribución». En lugar de financiar el desarrollo de nuevas soluciones, D-Prize apoya a actores sociales que desean introducir soluciones comprobadas a nuevas regiones y poblaciones.

AÑO DE FUNDACIÓN

2013

CONCURSOS POR AÑO

Dos

TIPO DE CONCURSO

Emprendimiento social a nivel global

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA

USD 10,000 a USD 20,000

ÁREAS TEMÁTICAS

Realizar intervenciones existentes en torno a la pobreza (múltiples sectores)

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO

Dos

GEOGRAFÍA

África subsahariana, Asia del sur y otras regiones donde existe extrema pobreza

Una vez que se ha determinado el área de enfoque del desafío de D-Prize, la organización investiga intervenciones basadas en evidencias para abordar ese asunto, lo que puede incluir el bienestar económico, la salud pública, educación u otras metas sociales. Si existe evidencia de enfoques satisfactorios, el equipo considera si hay una brecha en la implementación, y de ser así, si esta se puede cerrar con un nuevo actor que requiera una mínima infraestructura. Un ejemplo de esto son los contraceptivos inyectables autoadministrados, que tienen eficacia comprobada, pero no estaban llegando a las personas que podrían beneficiarse de las mismas. Por consiguiente, D-Prize creó un concurso con el fin de resolver el problema de distribución en regiones clave. Los empresarios sociales incipientes están bien posicionados para abordar este desafío.

Los concursantes de D-Prize presentan ideas sobre cómo escalar una solución comprobada en una comunidad específica, esbozando sus capacidades para llevarla a cabo y cómo el financiamiento (que típicamente oscila entre USD 10,000 y USD 20,000) respaldaría su iniciativa. Entre aquellos que presentan una primera nota conceptual, un 5% recibe la invitación a presentar propuestas más extensas. La última fase del concurso incluye una entrevista que permite al equipo de D-Prize obtener más información sobre los futuros beneficiarios y sobre sus ideas.

El equipo de D-Prize considera que es parte de su misión recolectar y compartir aprendizajes obtenidos de las experiencias de los adjudicatarios para fomentar la difusión de las mejores prácticas y estimular el crecimiento sectorial. A menudo el concurso concede varios premios por el mismo desafío, generando, en efecto, una comunidad de práctica.

«Muchas de estas intervenciones se han estudiado hasta la saciedad. Sabemos que son eficaces. Pero esa última pieza del rompecabezas, realizar intervenciones básicas y comprobadas para las personas que las necesitan, no está sucediendo lo suficiente a gran escala».

**NICHOLAS FUSSO,
COFUNDADOR Y DIRECTOR,
D PRIZE**

Asimismo, Fusso y sus colegas hacen seguimiento frecuente con emprendedores e innovadores, observando lo que ha funcionado y lo que ha fracasado. Con estos aprendizajes se fundamenta la estructura de los concursos futuros de D-Prize. Tal como señaló Fusso: «Si alineamos a 10 equipos que distribuyen lámparas solares, comenzamos a ver patrones en cuanto a lo que funciona para ciertos agentes de campo y lo que funciona con ciertos modelos de ventas o de precios, podemos recolectar esa información e integrarla en las claves de estímulo del desafío para que el próximo grupo de emprendedores pueda aprovechar ese conocimiento y ejecutar sobre el mismo».⁸

El compromiso que tiene el equipo de D-Prize con la recopilación y aplicación de lecciones tomadas de sus participantes, sirve de ejemplo de cómo los concursos pueden representar oportunidades valiosas de aprendizaje, y sirve como un importante recordatorio de que la innovación no tan solo sucede al crear nuevos programas, pero también al crear nuevas estrategias de implementación para las soluciones ya existentes.

Ampliar la concientización y orientar la atención

Los premios, y la publicidad y los eventos que los acompañan, pueden servir como un potente altavoz de temas sociales y medioambientales. Los premios confieren el aura de un logro especial que genera expectativa sobre el desafío que se está abordando, la solución que se ofrece y el logro que se reconoce. Esta expectativa ayuda a aumentar la concientización y llevar el tema a un primer plano en la atención del público, lo que puede ser un paso hacia aumentar el impacto que tiene la filantropía del donante, más allá del premio en sí.⁹

Esto es cierto tanto para los concursos que se han diseñado expresamente para generar nuevas soluciones, y para los premios que reconocen logros pasados. Esos «premios de reconocimiento» sirven de inspiración para futuros académicos, empresarios y activistas, de manera que son catalizadores de nuevos descubrimientos, productos y movimientos.

Por ejemplo, Sir John Templeton ideó el Premio Templeton, no solo como una forma de honrar a las personas que emplean la ciencia para explorar las preguntas sobre el lugar y propósito de la humanidad en el universo, pero también para inspirar a otros a explorar la intersección de entre ciencia, espiritualidad y filosofía, llevando a una nueva e innovadora comprensión de la religión en el mundo moderno. Según Heather Templeton Dill, presidente de la Fundación John Templeton (cuyo premio lleva el nombre de su abuelo), Sir John Templeton «quería generar entusiasmo y estimular

«El motivo por el cual las personas quieren otorgar premios es que un premio se percibe como algo de prestigio, lo que no sucede con una subvención. Esa exclusividad... es otro el mensaje cuando se trata de un premio».

RACHEL FLYNN, LÍDER DE ALIANZAS DE FINANCIADORES, FUNDACIÓN SKOLL

a las personas a seguir caminos similares a los que han seguido sus laureados. En ocasiones, hemos hablado de aumentar en la humanidad el amor a Dios mediante la ampliación de nuestro concepto de Dios, de manera que los cristianos podrían ver a un líder budista que haya ganado el premio, o viceversa, y apreciar cómo Dios se manifiesta en distintas tradiciones de fe». ¹⁰

«Hay todo un mundo de aspirantes a emprendedores que probablemente podrían resolver los problemas de distribución, pero si nadie está pensando o hablando al respecto, no va a suceder».

NICHOLAS FUSSO, COFUNDADOR Y DIRECTOR, D-PRIZE

En otro ejemplo, los concursos de D-Prize se enfocan en identificar la manera de escalar y distribuir soluciones comprobadas a las dificultades que se presentan en el mundo en vías de desarrollo. Uno de sus objetivos principales es crear conciencia proporcionando capital semilla para instar a un compromiso que de otro modo no existiría. En su papel de cofundador y director, Nicholas Fusso explica que: «Hay todo un mundo de aspirantes a emprendedores que probablemente podrían resolver los problemas de distribución, pero si nadie está pensando o hablando al respecto, no va a suceder. De modo que una gran parte de lo que hace D-Prize es impulsar a la gente a examinar este problema». ¹¹

Aumentar la diversidad de los beneficiarios

Dado el acceso «solo por invitación» que caracteriza a gran parte de la filantropía tradicional, a las organizaciones o individuos desconocidos se les puede dificultar llamar la atención de los financiadores

filantrópicos. Teniendo en cuenta la realidad de las redes sociales y profesionales, esto con frecuencia significa que los líderes o las personas que aportan soluciones, dirigidos por personas de color o que forman parte de comunidades marginadas, no tienen acceso a las mismas fuentes de financiación.¹²

La filantropía basada en premios, y en particular las iniciativas basadas en la competencia en lugar del reconocimiento pueden contribuir a la reducción de esas barreras, ya que usualmente están abiertas a todos aquellos que cumplan con los criterios iniciales. Esto a su vez beneficia a los donantes porque, al atraer a nuevos talentos, pueden aprender a reconocer mejor las tendencias emergentes y nuevos tipos de soluciones. Esta diversidad también da ocasión a que el personal reconsidere las suposiciones arraigadas, con lo que serán mejores donantes.

Un concurso bien diseñado debería «abarcar un radio amplio y obtener grandes ideas de todas partes; desde los lugares que se esperan hasta los que no».

ADAM GANUZA, OFICIAL DE PROGRAMA PARA LAS ARTES, FUNDACIÓN KNIGHT



Crédito: GroundWorks DanceTheatre
Foto de Mark Horning

Estudio de caso de Knight Arts Challenge Enfoque en maximizar el acceso al concurso

Knight Arts Challenge es uno de varios concursos patrocinados por la Fundación Knight para avanzar su misión de “fomentar comunidades informadas e involucradas”.¹³ El desafío cumple con su cometido mediante el apoyo de proyectos innovadores de arte en ciudades donde opera la fundación. Según Adam Ganuza, oficial de programa para las artes en la Fundación Knight: «cuando pensamos en invertir en las artes, reconocemos el poder que tienen las artes de conectar a las personas entre sí, de hacer que se comprendan más a sí mismos y a sus vecinos y, por ende, fortalecer a sus comunidades».

Con este enfoque de reforzar las artes como impulsadoras de concientización y movilización comunitaria, Ganuza y su equipo pretenden minimizar cualquier posible impedimento a la participación. Esta atención a la inclusividad comienza con el lenguaje y las imágenes que se usan para promover el desafío. Como explica Ganuza: «Tener una convocatoria abierta, que sea fácil de comprender y accesible en cuanto a su mensaje y las personas que lo representan, contribuye

AÑO DE FUNDACIÓN
2008

CONCURSOS POR AÑO
Bienal

TIPO DE CONCURSO
Convocatoria abierta de ideas en las artes

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA
USD 60,435

ÁREAS TEMÁTICAS:
Danza, literatura, artes mediáticas, música, teatro, artes visuales

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO
Cinco a seis contribuyentes

GEOGRAFÍA
Miami, Florida; Detroit, Michigan; Akron, Ohio

considerablemente a ganarse el interés y el apoyo de las comunidades, en particular aquellas que de otro modo tendrían dificultad» para involucrarse en el concurso. En vez de utilizar una jerga que transmita un aire de privilegio a las personas u organizaciones con una experiencia considerable que están solicitando subvenciones e interactuando con donantes, la Fundación Knight usa de forma deliberada un lenguaje sencillo con el cual se pueden identificar personas de diversas procedencias. Esta atención a la accesibilidad se extiende a cada aspecto del concurso. Un ejemplo de esto es que la fundación diseña su plataforma web con una guía auditiva para las personas con mala visión.

Además, la Fundación Knight acepta aplicaciones en primera fase (que consta en describir en 150 palabras las propuestas de los proyectos de arte, lo que conlleva una baja dificultad) en múltiples idiomas, lo que nuevamente fomenta la participación de un grupo diverso de personas.

El enfoque de la Fundación Knight en ser inclusivos también se ve reflejado en su selección de los jueces. El equipo de Knight Arts se familiariza lo suficientemente bien con sus jueces como para crear un protocolo para los mismos que equilibra los posibles sesgos para así evitar dar más ventaja a ciertos grupos tipos de artistas que a otros.

Por último, Ganuza se pone a la disposición para reuniones cara a cara con cualquier persona que esté interesada en presentar una solicitud para participar en Knight Arts Challenge, lo que

«Tener una convocatoria abierta, que sea fácil de comprender y accesible en cuanto a su mensaje y las personas que lo representan, contribuye considerablemente a ganarse el interés y el apoyo de las comunidades, en particular aquellas que de otro modo tendrían dificultad».

ADAM GANUZA, OFICIAL DE PROGRAMA EN LAS ARTES, FUNDACIÓN KNIGHT

indica a los posibles concursantes que la participación de todos es bienvenida: «Dedico mucho tiempo a reunirme en persona con la mayor cantidad posible de solicitantes, bien sea mediante la promoción del desafío en reuniones municipales o pasando unos cuantos días en reuniones de 20 minutos con los solicitantes, uno tras otro, en un café local».

Si bien no todos tendrán la capacidad de pasar tanto tiempo interactuando con los participantes de un concurso, la dedicación de Ganuza a transmitir que la Fundación Knight está abierta a todos tipos de participantes demuestra la importancia de esforzarse más por atraer un grupo grande y diverso de participantes. Cada vez es más importante hacer que la experiencia con el concurso sea lo más justa y equitativa posible, en especial cuando se trata de premios cuyo fin es estimular la vitalidad o la innovación comunitaria. Ganuza comentó: «Si lo que estás buscando son nuevas ideas, concéntrate en la inclusividad. Al abarcar un radio amplio se amplían las posibilidades de que ocurran los tipos de conexiones entre redes que conducen a la innovación».¹⁴

Construir comunidades y redes

Los concursos también sirven para formar redes y fomentar la colaboración entre las personas y organizaciones que trabajan en una región o área temática en particular. Ya sea si se permite a los participantes formar equipo mediante un marco de acceso abierto, se invita a los finalistas a establecer contactos en eventos en persona, se utilizan jueces con experiencia en el sector relevante, o de otro modo, el involucramiento en la filantropía basada en premios reúne a las personas afines para que puedan compartir ideas y establecer conexiones duraderas. Varios concursos incluyen grupos de cohortes que desde el principio hacen de jueces. Otros forman conexiones mediante la comunidad y asignan líderes como jueces o asesores para los aspirantes. En consecuencia, los premios pueden acelerar el progreso en algún asunto determinado al fortalecer y movilizar las comunidades de interés.¹⁵

«No medimos el éxito de un desafío solo a partir de que hayamos encontrado una gran solución para su financiamiento; también buscamos aumentar el capital social en todo el campo mediante la formación de conexiones y posibles colaboraciones».

**DANIELA MATIELO,
DIRECTORA EJECUTIVA,
ASHOKA CHANGEMAKERS**

Daniel Matielo, directora ejecutiva de Ashoka Changemakers, observa que uno de los recursos más importantes que ofrece el programa es la comunidad: «No medimos el éxito de un desafío solo a partir de que hayamos encontrado una gran solución para su financiamiento; también buscamos aumentar el capital social en todo el campo mediante la formación de conexiones y posibles colaboraciones».¹⁶

Movilizar inversiones adicionales

Para los que llegan a la etapa finalista, los concursos ofrecen oportunidades únicas para atraer la atención de otros financiadores. Los finalistas y los ganadores de concursos muy conocidos a menudo llaman la atención de financiadores e inversionistas que están buscando ideas, productos y organizaciones que sean nuevos y prometedores. A medida que los donantes y los inversionistas de impacto asignan mayores cantidades de dinero hacia proyectos que aportan beneficios sociales o medioambientales, los premios pueden ser un instrumento potente para liberar este capital dirigido a conseguir un mayor impacto.¹⁷ En la página web de Google.org Impact Challenge se puede ver un dato revelador: «Cada dólar de inversión hecha por medio de un desafío de impacto de Google.org dio lugar a un dólar adicional de financiamiento para los beneficiarios, lo que atribuyeron directamente a su participación en el desafío».¹⁸

A pesar de que es poco común que las organizaciones divulguen que llegaron a la última etapa de selección para una subvención que al final no recibieron, los finalistas de un premio obtienen ventajas y mayor atención aún si no resultan seleccionados para el premio final. De hecho, muchos concursos ofrecen una plataforma con la finalidad concreta de llamar la atención a una idea, a organizaciones prometedoras o a las soluciones disponibles.¹⁹ Por ejemplo, Lever for Change acoge mediante su Red de soluciones audaces (Bold Solutions Network)²⁰ a los principales aspirantes de sus concursos como una forma de facilitar el acceso a la información sobre estas iniciativas a otros donantes e inversionistas. Asimismo, la Fundación Skoll destaca a los finalistas del Premio Skoll al Emprendimiento Social,

Ser galardonado con el Premio Skoll indica a los futuros financiadores, colaboradores y clientes que el emprendedor social está motivado, tiene talento y ha conseguido logros, y que la organización galardonada se encuentra en un camino prometedor y comprobado hacia lograr un impacto a escala.

señalando de manera expresa que, aunque solo otorga cuatro a seis premios cada año, invierte «mucho tiempo en compartir las oportunidades y los resultados de su debida diligencia con otros financiadores y socios estratégicos».²¹ El valor de ser reconocido como galardonado de Skoll puede estar a la par del valor monetario que conlleva esta designación. Del mismo modo que los actores que reciben un premio Óscar pueden llamarse ganadores del Óscar por el resto de sus carreras, los ganadores de Skoll tienen esta distinción mientras hacen crecer sus organizaciones o pasan a nuevas iniciativas. Así como sucede con los finalistas de Lever for Change, ser galardonado con el Premio Skoll indica a los futuros financiadores, colaboradores y clientes que el emprendedor social está motivado, tiene talento y ha conseguido logros, y que la organización galardonada se encuentra en un camino prometedor y comprobado hacia lograr un impacto a escala.

Ayudar a los aspirantes a perfeccionar su orientación y enfoque

Aún si en última instancia no reciben un premio, los participantes en los concursos pueden beneficiarse de la disciplina que conlleva el mismo proceso. Solo el hecho de ingresar a un concurso obliga a los aspirantes a pulir las soluciones y el mensaje, lo que de otro modo quizás no hubieran hecho. Esto es igualmente cierto para los donantes como para los beneficiarios y aspirantes.

En muchos concursos se utiliza un proceso de revisión por homólogos, comentarios de los jueces y otros expertos, y varias fases para solicitar información que pueden aportar un beneficio adicional a las organizaciones que están compitiendo. Por ejemplo, según Rachel Flynn –líder de las alianzas de financiadores en Skoll–, tanto los galardonados y aquellos que no recibieron un premio mencionan el gran valor de los comentarios que aporta la Fundación Skoll en el transcurso de las distintas fases del proceso de selección.²² Sus aportes pueden constituir una ventaja importante de participar ya que llevan a mejoras significativas en el diseño del proyecto.²³

Los desafíos de los concursos

Aunque la filantropía basada en premios ofrece muchos beneficios, no es apta para todos los donantes o proyectos, en gran parte debido a las grandes exigencias administrativas y los resultados potencialmente inciertos para algunos tipos de premios.

Exigencias administrativas

Por lo general, ofrecer un premio requiere mucha más planificación y administración que dar una subvención. Un concurso bien diseñado puede suponer una cantidad considerable de tiempo por parte del personal, bastante más de lo que se necesita en la concesión de subvenciones. Para los donantes puede ser una carga pesada planificar el concurso, movilizar a los jueces, buscar aspirantes, hacer publicidad a los nominados, desarrollar una plataforma y manejar un mayor número de participantes. Además, la filantropía basada en premios tiene más costos relativos debido a gastos generales, promoción adicional para la participación, terceras partes involucradas, mayor número de solicitudes que hay que revisar y la logística de la ceremonia de premiación.²⁴ Aunque se puede aliviar esta carga con medios sociales, soluciones informáticas predefinidas, consultores y organizaciones que organizan concursos filantrópicos de forma conjunta,²⁵ estas exigencias no dejan de implicar una inversión considerable de recursos.

Mayor riesgo potencial

Por ser iniciativas de alta visibilidad que conllevan un compromiso público de otorgar premios, los concursos (más que los premios de reconocimiento) elevan la incertidumbre, ya que presuntamente

hay más riesgo para quien organiza el concurso. Es difícil predecir tanto el volumen de inscripciones que tendrá un concurso y la calidad de esas propuestas. Por lo tanto, cabe dentro de lo posible que un financiador se vea en la coyuntura de tener que premiar una propuesta inferior. La alternativa, cerrar el concurso sin otorgar un premio, podría causar vergüenza y arriesgar la reputación del anfitrión del concurso.²⁶

Decidir si involucrarse en la filantropía basada en premios

Dados los beneficios y desafíos de la filantropía basada en premios, los donantes deben considerar con cuidado si la filantropía basada en premios avanzará sus metas generales. De ser así, deben valorar si podrán asumir el compromiso sin sobrecargar a su equipo. Entre las principales consideraciones se incluye:

- Cómo encaja el concurso con los objetivos estratégicos de la organización
- Capacidad organizacional
- Tamaño del grupo de candidatos posibles
- Disponibilidad de expertos que puedan dar opiniones o ayudar en la selección
- Etapa en que se encuentran las posibles soluciones que se están abordando

Las filantropías que reúnen las siguientes condiciones pueden ser las más idóneas para añadir premios a su conjunto de recursos filantrópicos.

La filantropía basada en premios se encuentra alineada de forma estratégica con las metas y el enfoque generales. Los concursos filantrópicos se adaptan mejor a objetivos claros, medibles y obtenibles. ¿Qué se logra con un concurso que no se lograría con subvenciones regulares? En específico, ¿este enfoque avanzará la misión social de la organización?

La capacidad organizacional puede servir de respaldo a un premio o concurso. Para organizar con éxito un premio, y

todo lo que este conlleva, ¿existe una infraestructura interna, poder humano y pericia? Además del tiempo que tiene que tomarse el personal para planificar y organizar un concurso, la administración diaria de llevar a cabo un concurso puede representar una inversión significativa. Es fácil subestimar los recursos necesarios para planificar, organizar e implementar un concurso.

Por ejemplo, la Fundación Pritzker Traubert recurrió a varias organizaciones para obtener sus servicios de asesoramiento durante la planificación y ejecución del Premio Chicago. Lever for Change, filial de la Fundación MacArthur, sirve de plataforma para el Premio Chicago, desarrollando el contenido para el concurso. Common Pool, un proveedor contratado por Lever for Change, manejó gran parte de la administración diaria del concurso. Si no hay capacidad interna, ¿la organización está dispuesta a satisfacer la capacidad mediante socios como Lever for Change u otros?

El grupo de posibles candidatos es lo suficientemente grande y accesible. ¿Cuántos posibles candidatos hay, y existen los medios para llegar a aspirantes potenciales? Los concursos tienen más sentido cuando el grupo de posibles candidatos es de un tamaño considerable. Cuando hay un grupo grande y diverso de nominados o aspirantes, los financiadores pueden lograr una mejor apreciación de un ámbito determinado, además de una comprensión de cuales personas en un campo tienen logros excepcionales. En cuanto a los premios de reconocimiento, usando el mismo razonamiento, es importante identificar a los nominadores que representan una variedad de perspectivas de manera que el grupo de nominados refleje la verdadera magnitud y diversidad del campo.

Hay suficientes expertos (incluidos miembros de la comunidad) a favor de la participación. ¿El donante

dispone de suficientes conexiones con expertos o personas que ejercen influencia para ayudar con el juzgado del concurso o la selección de candidatos? A menudo los concursos se benefician de los aportes de expertos y de la comunidad, en particular en lo que concierne a la selección de los ganadores. Por ejemplo, si un premio está diseñado con el fin de premiar la innovación tecnológica, podría ser necesario reclutar expertos con la competencia necesaria para poder evaluar las propuestas. Otro ejemplo sería un premio centrado en una comunidad específica. Debido a que los representantes de la comunidad conocen sus circunstancias de una forma singular, puede ser útil involucrarlos en el proceso del concurso.

El asunto o el área en la cual se va a otorgar el premio se encuentra en la etapa adecuada para lograr

impacto. Parte fundamental de la debida diligencia cuando se considera un premio como incentivo (en lugar de reconocimiento) es determinar cuál es la evidencia actual en torno a un problema determinado. Si ya están establecidas las soluciones eficaces, o están en las últimas etapas de desarrollo, entonces instituir un nuevo premio no sería la mejor forma de utilizar el tiempo, dinero y esfuerzo. Por otro lado, si no hay soluciones eficaces ya establecidas, valdría la pena considerar porqué es así. ¿El premio está centrado en una meta demasiado compleja como para resolverla de forma realista en un futuro cercano? Si este es el caso, una estrategia filantrópica más aconsejable sería financiar la investigación fundamental con subvenciones convencionales.

Si, luego de tomar en cuenta las condiciones anteriores, se determina que la filantropía basada en premios es el enfoque adecuado, los donantes deben dirigir su atención al desarrollo del concurso o del proceso del premio.



Crédito: Ashoka Changemakers

Estudio de caso de Ashoka Changemakers

Alineación con los socios en la visión del concurso

Ashoka es una organización global sin fines de lucro que convoca y favorece el desarrollo de emprendedores sociales para efectuar cambios de sistemas en todo el mundo. La organización persigue este cometido mediante una variedad de programas, entre los que se encuentra la iniciativa de Changemakers.com. Changemakers.com usa desafíos para «movilizar a los principales agentes de cambio e instituciones generadoras de cambios para desarrollar y escalar las soluciones más innovadoras». ²⁷ Cada desafío parte de un enfoque temático e invita a que los emprendedores sociales que están trabajando para resolver uno o más problemas identificados en el desafío presenten solicitudes para participar en el desafío. Por ejemplo, el desafío reciente Future Skills Innovation Challenge buscaba destacar a los emprendedores sociales que promueven la capacidad financiera; p. ej., tener las habilidades, actitudes y herramientas necesarias para manejar el dinero de manera eficaz. ²⁸

En cada uno de estos desafíos, Ashoka colabora con un socio corporativo creando de forma conjunta el tema, los mensajes y los criterios de selección. Por ejemplo, en

AÑO DE FUNDACIÓN

1980 (Ashoka), 2004
(Changemakers.com)

CONCURSOS POR AÑO

Cinco a siete

TIPO DE CONCURSO

Concursos colaborativos
en línea

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA

USD 20,000

ÁREAS TEMÁTICAS

Todas

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO

16

GEOGRAFÍA

Global

el caso de Future Skills Innovation Challenge, Ashoka colaboró el banco inversionista británico HSBC. Esas alianzas no solo permiten que Ashoka tenga acceso a fuentes valiosas de financiación, sino también que pueda forjar conexiones profundas y amplias en el sector de impacto social.

Ya que cada socio tiene metas y expectativas particulares, Ashoka atiende cada relación de cerca. Daniela Matielo, directora ejecutiva de Changemakers,

explicó que Ashoka selecciona socios que no solo buscan delegar la gestión de un concurso, sino que más bien buscan una auténtica colaboración y asociación de reflexión.

«Tenemos nuestra propia teoría del cambio. No somos una consultoría que se encarga de manejar desafíos. Esto significa que cuando seleccionamos socios con los cuales queremos organizar concursos, acuden a nosotros no solo para el manejo de los concursos, pero porque están alineados en esta visión, que es la idea de que podemos tener “un mundo en cual todos son agentes de cambio”». ²⁹

Ashoka entiende bien como promover sus desafíos Changemaker, haciendo uso de su red para correr la voz sobre los desafíos y, así, aumentar la participación y visibilidad. Por lo común, los desafíos atraen de 100 solicitantes (en desafíos locales) a 1000 (en desafíos globales).

La explicación de Matielo sobre papel único que tiene Ashoka en la creación de estos desafíos demuestra la importancia de comprender las funciones y expectativas de los diferentes grupos que forman parte de un concurso. Uno de estos grupos está compuesto de patrocinantes corporativos, pero también hay

Buscamos estar alineados «en esta visión, que es la idea de que podemos tener “un mundo en el cual todos son agentes de cambio”».

**DANIELA MATIELO,
DIRECTORA EJECUTIVA,
ASHOKA CHANGEMAKERS**

que tener presente muchos otros, incluidos jueces, aspirantes, beneficiarios previstos, entre otros. Al comprender cómo pueden participar y contribuir distintos grupos, los organizadores de un concurso estarán mejor capacitados para establecer criterios de admisión y selección, estrategias de comunicación, acuerdos de financiación y otros aspectos clave de un concurso.

Desarrollar un concurso

Los donantes que deciden involucrarse en la filantropía basada en premios tienen que tomar parte activa en una planificación robusta para garantizar el éxito. Los pasos de la planificación suponen determinar los detalles específicos del concurso, incluidos los participantes, la plataforma, las reglas y el monto del premio. Además, es fundamental tomarse el tiempo al principio del proceso para elaborar presupuestos y cronogramas y consultar con homólogos que tengan experiencia en la organización de concursos. El plan también debería incluir un componente de aprendizaje para obtener lecciones a partir de la experiencia y compartir cualquier conclusión importante sobre la experiencia del concurso.³⁰ En algunos casos una filantropía podría optar por delegar una porción de la planificación y ejecución a un socio o a una empresa consultora. Sin importar el enfoque o asunto en el cual se centrará el concurso, hay varios pasos habituales, enumerados a continuación:

Seleccione el tipo de concurso que se ajuste a sus metas

El primer paso para poner en marcha un concurso es decidir qué tipo de actividad se va a premiar. ¿El premio servirá para celebrar un historial de logros, o proporcionará una alternativa para resolver un problema específico? Para establecer un plan para un concurso el primer paso fundamental es tomar esta decisión entre el reconocimiento enfocado en el pasado (p. ej., el Premio Templeton) y los incentivos centrados en el futuro (p. ej., D-Prize). Los premios de reconocimiento se adaptan mejor al reconocimiento de entidades establecidas o individuos que podrían servir de inspiración para otros o conseguir triunfos en nuevas iniciativas. Los premios de incentivo enfocados en el futuro son más adecuados cuando se desea ampliar el conjunto de ideas y contribuyentes. Una segunda dimensión del tipo de concurso es la amplitud del alcance que se

desea lograr. Algunos concursos llaman la atención sobre problemas o logros muy específicos y definen el criterio de selección de una forma bastante estricta. Por ejemplo, XPRIZE establece criterios específicos que hay que cumplir para poder ganar el premio. Otros celebran muchos tipos distintos de logros a través de varios ámbitos y tipos de problemas. Un ejemplo de esto es la Beca MacArthur, conocida como la «subvención para genios», la cual otorga fondos sin restricción a personas que se han destacado en su dedicación, creatividad y logros, y que pueden obtener logros aún mayores, facilitados por el premio.³¹ Para garantizar que todos los solicitantes –y jueces– entiendan bien lo que se está midiendo, es fundamental decidir por adelantado los criterios según los cuales se otorgará el premio.

Para garantizar que todos los solicitantes entiendan bien lo que se está midiendo, es fundamental decidir por adelantado los criterios según los cuales se otorgará el premio.

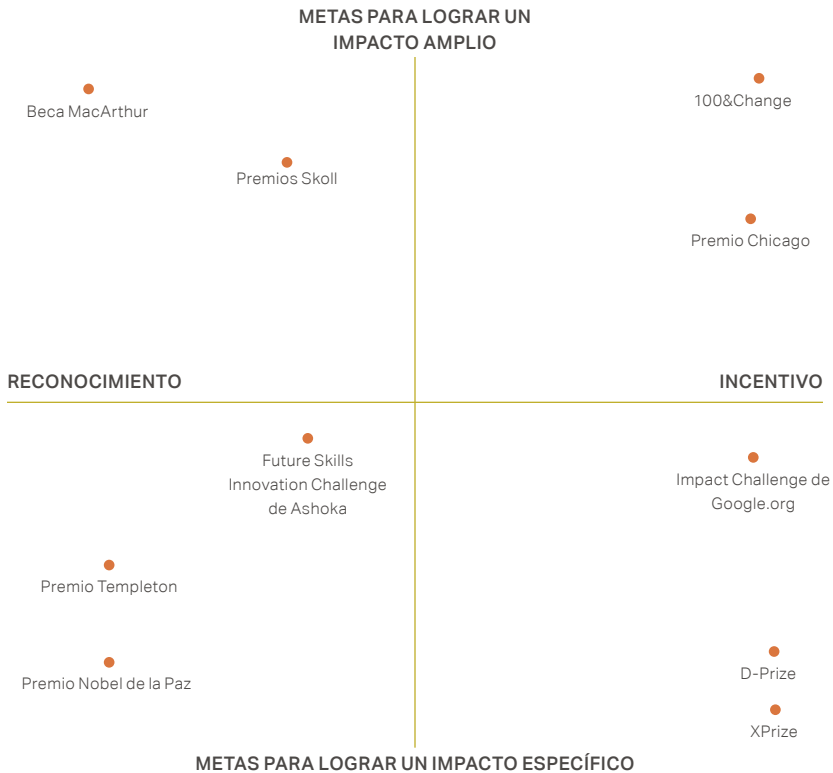
Entender los tipos de premios

Los concursos se pueden clasificar de varias formas. Estos son dos parámetros útiles: 1) si el premio reconoce un historial de logros, o principalmente buscar incentivar una meta o un logro futuro; y 2) si el enfoque del impacto que se quiere lograr es amplio o muy específico.

En cuanto a la primera dimensión, el Premio Templeton y D-Prize ejemplifican los dos extremos del espectro. El Premio Templeton se creó para rendir homenaje a los individuos que han demostrado toda una vida de logros ejemplares. Aunque el premio podría inspirar logros futuros, se ideó para reconocer los logros anteriores de los laureados. En cambio, cada desafío de D-Prize está estructurado para catalizar la acción futura hacia una meta, a saber: la distribución de una estrategia comprobada, pero que no se ha escalado suficientemente, para combatir la pobreza.

En lo que respecta a la segunda dimensión, un impacto amplio o específico, el contraste se hace evidente entre XPRIZE y el concurso 100&Change de la Fundación MacArthur. Cada concurso XPRIZE parte de un objetivo muy específico y una meta claramente definida y cuantificable. Por ejemplo, el galardón Water Abundance XPRIZE se destinó a la búsqueda de soluciones a la crisis mundial del agua haciendo uso de tecnologías de alto rendimiento energético que recolectan agua del aire.³² Por otro lado, los finalistas incluidos en el concurso 100&Change representaron soluciones en un rango desde el acceso a la asistencia sanitaria hasta el progreso del periodismo local.

La imagen a continuación señala dónde podrían estar ubicados los concursos en relación con los dos espectros.





Estudio de caso de Lever for Change Concursos a la medida que benefician a todos los aspirantes

Lever for Change ofrece pruebas convincentes de la popularidad e influencia que ha adquirido la filantropía basada en premios. Lever for Change, filial de la Fundación John D. y Catherine MacArthur ayuda a estructurar el campo de la filantropía basada en premios de dos maneras. Primero, diseña y gestiona concursos abiertos con un premio mínimo de 10 millones de dólares estadounidenses. Segundo, mediante su Red de Soluciones Audaces (Bold Solutions Network), une a los financiadores con las propuestas de mejor desempeño de sus concursos, las cuales exhibe en una base de datos consultable en línea.

Lever for Change está involucrada en cada fase del proceso de diseño del concurso: ayuda a determinar el enfoque temático, establece el rubro para evaluar las aplicaciones, reúne paneles de jueces, asegura que los participantes obtengan comentarios que les sean útiles, y más. Al guiar a los donantes en estas etapas complejas, Lever for Change ayuda a difundir las mejores prácticas para concursos en el sector filantrópico. Tal como lo

AÑO DE FUNDACIÓN
2019

CONCURSOS POR AÑO
Dos a cinco

TIPO DE CONCURSO
Varía según las metas de los socios

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA
Más de USD 10 millones

ÁREAS TEMÁTICAS
Clima, justicia, oportunidad económica, refugiados, igualdad racial, igualdad de género, desarrollo económico local

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO
16

GEOGRAFÍA
Subvenciones internacionales, en su mayoría financiamientos de EE. UU.

explicó Jeff Ubois, vicepresidente de gestión del conocimiento en Lever for Change, «Creemos que lo que estamos construyendo es de bien común y aporta un valor para nuestro campo».

Hasta la fecha, Lever for Change ha implementado este modelo con ocho concursos principales en varios ámbitos prioritarios de repercusión, incluidos el logro de la igualdad, empoderamiento de las mujeres, reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, mejorar las vidas de los refugiados, y otros asuntos apremiantes. Para cada uno de estos concursos, Lever for Change incorpora un sistema de retroalimentación para que los participantes del concurso puedan aprender de la experiencia. Según lo explicó Ubois: «Estamos tratando de asegurar que todos aquellos que postulen y participen en este proceso obtengan un valor de este. Y esto puede ser por exposición o mediante consejos o conexiones».

Además de beneficiar a los participantes, Lever for Change sirve a los filántropos al destacar las propuestas más competitivas en su Red de soluciones audaces. La red presenta más de 100 soluciones de impacto prometedoras de casi 1000 solicitudes examinadas que se recolectaron para los concursos de Lever for Change. Al pasar la voz sobre estas soluciones, Lever for Change sirve de intermediaria entre los filántropos y las personas que ofrecen servicios, lo que aumenta el flujo de buenas ideas y las probabilidades de una asociación fructífera en el sector.

Lever for Change constituye una evidencia contundente de la importancia que han adquirido los concursos en la filantropía. Al guiar a los filántropos en las mejores prácticas para el diseño de concursos, conectar a los financiadores a propuestas prometedoras y aumentar la visibilidad de los concursos de innovación, Lever for Change ha ayudado a institucionalizar el concurso como un instrumento importante para el cambio social.

Considerando esta experiencia, Ubois observa que hay varias constantes en los concursos que ha supervisado. De manera constante se observa que, cuando diseñan el concurso, todos los

donantes pasan por un proceso similar de perfeccionamiento de la estrategia, lo que conlleva a que reflexionen sobre las preguntas fundamentales del enfoque filantrópico: «¿En qué consistimos? ¿Para qué estamos aquí? ¿A quién estamos tratando de ayudar? ¿Cómo podemos tener una mejor visión de lo que queremos lograr, y para quién y cómo queremos lograrlo?». Al responder estas preguntas, los donantes no solo elaboran mejores concursos, también mejoran su práctica del impacto social.³³

«Estamos tratando de asegurar que todos aquellos que postulen y participen en este proceso obtengan un valor de este. Y esto puede ser por exposición o mediante consejos o conexiones».

JEFF UBOIS, VICEPRESIDENTE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LEVER FOR CHANGE

Identificar a los posibles aspirantes y cómo se pueden involucrar

Los organizadores tienen que plantearse con cuidado quienes podrían ser los aspirantes y cómo sería su involucramiento. ¿El concurso está concebido para recabar ideas a partir de una amplia representación de la sociedad, o está destinado de una forma más concreta a los expertos que cumplen con el entrenamiento especializado para diseñar prototipos de alto nivel técnico? En el caso de un premio centrado en el reconocimiento, ¿quiénes son los nominados idóneos? ¿Qué criterios tienen que reunir para obtener el premio y cómo se identifican? ¿Cuál enfoque ofrece la mejor probabilidad de obtener los resultados deseados: convocatoria abierta, red de nominadores, exploración del panorama por parte del personal interno, u otro?

Una vez que los organizadores del concurso se ponen de acuerdo en los tipos de aspirantes a los cuales está dirigido el premio, deberían formular los criterios particulares de su involucramiento. ¿Cuáles restricciones, si las hubiera, tendrían que imponerse para la participación? ¿Es necesario que las personas tengan alguna credencial o afiliación para registrarse o para obtener una nominación? ¿Es necesario que formen parte de un equipo, o pueden participar de modo individual? Por ejemplo, la Fundación Skoll indica claramente en su página web cuales organizaciones no pueden recibir el apoyo de los Premios Skoll: proyectos de universidades, escuelas públicas y distritos escolares, organizaciones cuya misión se centra en tan solo una municipalidad o estado, etc.³⁴

En cuanto a los concursos que están abiertos para un amplio espectro de aspirantes, los organizadores deben determinar por cuales medios se hará difusión del concurso. Esto puede conllevar una estrategia de relaciones públicas o comunicación, socios u otros enfoques. En cuanto a los premios de reconocimiento, que por lo común tienen nominadores, el criterio para determinar quiénes serán considerados seriamente también debe ser muy claro.



Estudio de caso de la Fundación Pritzker Traubert

Reactividad a la comunidad en torno a la creación de concursos

La Fundación Pritzker Traubert se dedica a mejorar el futuro económico de Chicago, invirtiendo en comunidades de color, preparando a las personas de Chicago para formar parte de una fuerza laboral del siglo 21 que se basa en la tecnología, e incrementar la capacidad de las organizaciones que producen cambios en el área de Chicago. En abril de 2019, la fundación puso en marcha uno de sus programas de mayor envergadura: el Premio Chicago.

El Premio Chicago se diseñó para identificar una convincente iniciativa comunitaria de desarrollo que beneficia a los residentes de las áreas del sur u oeste de Chicago, en las cuales la desinversión ha llevado a una desventaja social y económica. El premio, que concede 10 millones de dólares estadounidenses, es indicativo del compromiso de la Fundación Pritzker Traubert al uso de la filantropía basada en premios para instar a un cambio vecinal catalítico y significativo que presente un beneficio económico positivo para los residentes de Chicago. También fue

AÑO DE FUNDACIÓN
2019

CONCURSOS POR AÑO
Uno cada dos años

TIPO DE CONCURSO
Desarrollo económico vecinal

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA
USD 10 millones

ÁREAS TEMÁTICAS
Desarrollo vecinal catalítico

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO
Cuatro

GEOGRAFÍA
El oeste y el sur de Chicago

el primer premio que sostuvo Lever for Change, filial de la Fundación MacArthur.

El Premio Chicago es una iniciativa sumamente local. El premio se ha dirigido a los equipos liderados por la comunidad en Chicago y cada aspecto del concurso se diseñó tomando en cuenta este marco local. Por ejemplo, cuando llegó la hora de anunciar el concurso, el lanzamiento se hizo con el apoyo de redes sociales y una campaña popular para correr la voz a nivel local entre organizaciones sin fines de lucro y líderes cívicos. La presidente de la fundación, Cindy Moelis, explicó: «A menudo una inversión vecinal de peso parte de la confianza. Queríamos estar seguros de que las personas supieran sobre la oportunidad del Premio Chicago de alguien conocido. Nuestra campaña incluyó el envío de información a las redes sociales y luego pedir a los amigos y colegas que “envíen este mensaje a diez personas más, a todas las personas que conozcas”». Andrew Beideman, oficial de programa, hizo hincapié en este punto: «Nos preocupaba que hacer mucho revuelo en lo alto podría atraer a muchas personas de afuera de Chicago que podrían no tener las raíces profundas en la comunidad que estamos buscando, así que pensamos que era importante dirigir desde la base».

El componente local del concurso también influyó el establecimiento de reglas. Eventualmente se rechazó una propuesta inicial de usar un proceso de revisión por homólogos, mediante el cual los candidatos juzgarían las propuestas de otros candidatos, porque las organizaciones locales podrían sentirse incómodas con el intercambio de información delicada. «Todas estas comunidades se conocen entre sí, y hay una sensación de competencia», explicó Moelis. «Los dirigentes comunitarios expresaron que en realidad no se sentían muy cómodos con compartir ideas unos con otros. Tenían una fuerte sensación de conocerse entre ellos mismos, de competencia e historia conjunta».³⁵

El Premio Chicago representa un estudio de caso que informa sobre cómo asegurar que un concurso esté atento a los participantes. Gracias a la comprensión de sus principales interesados, el personal de la Fundación Pritzker Trauber pudo

diseñar con cuidado el concurso para garantizar que reflejara el compromiso de la fundación con los líderes comunitarios de Chicago.

La fundación procuró abordar la principal crítica de los concursos mediante un proceso por etapas. Seleccionaron seis finalistas del grupo inicial de candidatos, y cada uno recibió una subvención de planificación de USD 100,000 para ampliar su concepto inicial y convertirlo en un plan de negocios.

De los seis finalistas, el primer Premio Chicago de 10 millones de dólares estadounidenses se otorgó a «Auburn Gresham, Always Growing», una iniciativa de dos proyectos de capital listos para la inversión, para revitalizar el vecindario de Auburn Gresham en el sur de Chicago.³⁶

Luego de anunciar el premio en agosto de 2020, la fundación otorgó apoyo adicional a los otros finalistas. Se comprometió a otorgar subvenciones de contrapartida de USD 500,000 a cada uno de los cinco finalistas e inició el fondo «Chicago Prize Finish Line Fund». Con este fondo se ofrece asesoramiento individual y asistencia técnica a cada equipo para llevar a cabo uno o más proyectos y atraer a otros inversores. Hasta la fecha, estas actividades de seguimiento han generado más de 35 millones de dólares estadounidenses en inversión para los finalistas, incluidos los subsidios de la fundación, donaciones de contrapartida, otras contribuciones filantrópicas y financiamiento público.

«A menudo una inversión vecinal de peso parte de la confianza... Queríamos estar seguros de que las personas supieran sobre la oportunidad del Premio Chicago de alguien conocido».

**CINDY MOELIS, PRESIDENTE,
FUNDACIÓN PRITZKER TRAUBERT**

Establecer los criterios de evaluación

Los criterios de evaluación de los aspirantes deben partir de los objetivos del organizador. Una vez finalizados los criterios, será importante desarrollar una guía consistente para los jueces, a fin de garantizar la uniformidad. Esto es así aún en el caso de criterios subjetivos. En los concursos centrados en lograr un objetivo específico, los criterios podrían variar en distintas etapas.

Por ejemplo, el premio Shell Ocean Discovery de XPRIZE se efectuó en dos rondas. La primera ronda representó una oportunidad para que los equipos rivales elaboraran prototipos preliminares, que fueron sometidos a una «evaluación de preparación tecnológica». La segunda ronda consistió en una serie de evaluaciones de la vida real de los prototipos que se consideran listos para «las exigencias operativas de mapeo y descubrimiento oceánico rápido, no tripulado y de alta resolución». Cabe notar que los nueve equipos que pasaron a la segunda ronda recibieron por partes iguales un «premio por acontecimiento» de un millón de dólares estadounidenses.³⁷

Debido a que los concursos requieren un tiempo considerable y pueden estirar de sobremanera los recursos ya limitados de las organizaciones sin fines de lucro, los organizadores deben conducirse con la mayor transparencia posible durante el proceso, y en particular en lo relativo a la evaluación y los pasos que esta incluye. Un gran ejemplo de esta transparencia se puede ver en los concursos de Lever for Change. En la página web del desafío Equidad Racial 2030 está publicada la guía de puntuación que utilizan los evaluadores homólogos y los evaluadores expertos para valorar las propuestas.³⁸ Asimismo, la Fundación Knight ofrece un apoyo significativo en las solicitudes de

Debido a que los concursos requieren un tiempo considerable y pueden estirar de sobremanera los recursos ya limitados de las organizaciones sin fines de lucro, los organizadores deberían conducirse con la mayor transparencia posible durante el proceso.

homólogos, mediante reuniones con posibles candidatos, sesiones de preguntas y respuestas e información sólida en línea..

Identificar a otros participantes y sus responsabilidades

Los concursos pueden involucrar a un sinnúmero de participantes, además de los concursantes: jueces, integrantes de la comunidad, cofinanciadores, organizaciones sin fines de lucro, entidades públicas u otros. Los organizadores de un concurso deben aclarar los roles y expectativas para cada colectivo interesado.

La decisión de quién evaluará a los aspirantes es una de las más importantes. Las posibilidades incluyen a las personas más destacadas en el campo, personal de la entidad organizadora, el público general mediante los medios sociales, otros aspirantes, miembros de la comunidad, expertos, ganadores anteriores, cualquier combinación de estos, y otros. Hay que tomar en cuenta cuál será la configuración de los paneles de jueces en cuanto al número y los tipos de participantes. Hay que explicar con claridad el proceso que deben seguir los jueces o evaluadores, y este debe garantizar imparcialidad y consistencia. Este paso puede incluir la escritura de las guías de evaluación de las propuestas, la ideación de un protocolo para la formación de paneles de jueces con punto de vista suficientemente diversos, o el diseño de un calendario alternante.



Fuente: Premio Templeton

Estudio de caso del Premio Templeton Reclutar nominadores más involucrados para aumentar la diversidad del grupo

El Premio Templeton, creado en 1972, fue el primer proyecto filantrópico de Sir John Templeton. Aunque al principio se otorgaba a personas del ámbito religioso, el alcance del premio se ha ampliado con el tiempo para reconocer a aquellos individuos cuya obra «examina las preguntas más profundas del universo y el lugar y propósito que tiene la humanidad dentro del mismo». ³⁹ Ahora el premio está bajo la gestión conjunta de tres filantropías de Templeton: Fundación John Templeton, Templeton World Charity Foundation y Templeton Religious Trust.

El Premio Templeton incluye entre sus pasados laureados luminarias como la madre Teresa de Calcuta, Desmond Tutu y Denzin Gyatso (el decimocuarto dalái lama), siendo así un claro ejemplo de un premio de reconocimiento que destaca los logros extraordinarios de toda una vida. Una de las formas en que el premio ha logrado reconocimiento ha sido mediante una ceremonia de máxima distinción en el

AÑO DE FUNDACIÓN

1972

CONCURSOS POR AÑO

Uno, aunque las filantropías organizan varios concursos distintos en cualquier año determinado.

TIPO DE CONCURSO

Reconocimiento o premio por trayectoria.

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA

£1.1 millones

ÁREAS TEMÁTICAS

Ciencia, filosofía, religión

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO

63 (exclusivamente para la Fundación John Templeton) o aproximadamente 80 (para las tres filantropías Templeton)

GEOGRAFÍA

Global

Palacio de Buckingham, donde el Príncipe Felipe tradicionalmente presentaba el premio. Además, el valor monetario del premio se ajusta periódicamente para que siempre exceda el de los Premios Nobel, garantizando así que el Premio Templeton siga siendo un logro prestigioso y codiciado. Además de un pergamino y una medalla, los laureados reciben un premio que actualmente se valora en £1.1 millones.

Anteriormente el Premio Templeton incluía un proceso de nominación abierta, conforme al cual cualquier persona podía identificar a un posible candidato para recibir el premio. Aunque esta estrategia producía muchos galardonados merecedores del premio, a veces el número de nominados era menos de lo deseado. Luego de plantearse caminos alternativos para aumentar las nominaciones, el Premio Templeton pasó a un sistema de nominación cerrado para movilizar a un número selecto de individuos para proporcionar más nominados, y así aumentar la probabilidad de obtener un grupo grande y diverso de candidatos.

Como explicó Heather Templeton Dill, presidente de la Fundación John Templeton, uno de los objetivos de solicitar nominaciones es «tratar de lograr una diversidad en todo aspecto. Es decir, diversidad religiosa, diversidad disciplinaria, diversidad de conocimientos; líderes de opinión y académicos. Luego, por supuesto, también nos importa la diversidad demográfica y también la diversidad geográfica. Nos da una oportunidad de identificar una muestra más representativa de candidatos». El cambio a un proceso cerrado ayudó a aumentar la diversidad del grupo de candidatos debido al mayor involucramiento e interés de

Uno de los objetivos de solicitar nominaciones es «tratar de lograr una diversidad en todo aspecto. A saber, diversidad religiosa, diversidad disciplinaria, diversidad de conocimientos; líderes de opinión y académicos».

**HEATHER TEMPLETON DILL,
PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN
JOHN TEMPLETON**

los nominadores en el proceso.

Además de ajustar el proceso de nominación, las filantropías de Templeton se han esforzado para hacer más transparentes los criterios de selección, ofreciendo a los nominadores una orientación más clara en cuanto a quién considerar. Por ejemplo, se redujo una declaración de propósito de 300 a 35 palabras, lo que es indicativo de este enfoque más ajustado. Templeton Dill observó: «queremos hacer que [la declaración] sea lo más explícita posible usando la menor cantidad de palabras posible. De hecho, lo declaramos. “Estos son los tipos de personas que pueden ganar, y esto es lo que están haciendo para merecer ganarse este premio en particular.”»⁴⁰

En general, el Premio Templeton es un ejemplo de lo dinámica que puede ser la filantropía basada en premios. Aunque este premio tiene casi 50 años, ha evolucionado de forma considerable con el tiempo, y continúa haciéndolo a medida que la Fundación Templeton y otras organizaciones involucradas se esfuerzan por mantener la relevancia, la alineación con la misión y el éxito del premio.

Determinar cómo se llevará a cabo el concurso

En general, debido a la gran cantidad de pasos que conlleva, la filantropía basada en premios exige un proceso de meses que podría incluir presentaciones en línea, entrevistas y medios para hacer anuncios como una ceremonia de premiación u otro evento virtual o en persona. Los distintos elementos y etapas que se establecen en el concurso tendrán implicaciones importantes en cuanto al costo y la estructura del proyecto. En este sentido, los diseñadores del concurso deberían decidir cómo y cuándo las personas participan en el concurso, además de detallar los recursos que hay que preparar para apoyar su participación.

Especificar el premio

¿Cuántos premios habrá (p. ej., primer lugar, segundo lugar, tercer lugar)? ¿Qué se incluirá en el premio? En el caso de premios monetarios, ¿cuál será la cantidad de cada premio? Para poder responder esas preguntas, los organizadores tendrán que tomar en cuenta los objetivos y el propósito del concurso, los recursos a la disposición de los organizadores, el tamaño, la experiencia y los recursos de aquellos que quieren atraer al concurso, y la misión y propósito de su propia organización.

Existe una gran variedad en los tipos y montos de los premios y no hay una regla establecida para seleccionar un paquete de premiación apropiado. A medida que los donantes sopesan las distintas opciones, deberían tomar en cuenta la cantidad que representaría un incentivo suficiente para los participantes del concurso además de cualquier beneficio no monetario que se incluya con el premio y que pueda hacer que el valor monetario final sea menos importante, tal como publicidad, asistencia técnica o establecimiento de redes con posibles socios u otros financiadores.



Estudio de caso de los Desafíos de Impacto de Google.org

Trabajar junto con los ganadores para aumentar el impacto

Evento final del desafío de impacto, Sydney

La reputación de Google en cuanto a la innovación se puede observar claramente en su rama de beneficencia, Google.org, la cual aprovecha lo mejor de la compañía para ayudar a resolver algunos de los mayores desafíos de la humanidad, reuniendo la financiación, innovación y los conocimientos técnicos para apoyar a las comunidades marginadas y ofrecer oportunidades a todos. Google.org, por medio de sus desafíos de impacto (Impact Challenge), premia a organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales con asistencia monetaria y técnica para solucionar problemas selectivos.⁴¹ La gran mayoría de estos desafíos están centrados en regiones geográficas específicas, pero a partir de 2018 también han abordado temas específicos como combatir el odio y el extremismo, y usar la inteligencia artificial para el bien común.

Una vez determinado el enfoque del desafío, Google.org acepta solicitudes de todo tipo de individuos y organizaciones

AÑO DE FUNDACIÓN
2013

CONCURSOS POR AÑO
Cinco

TIPO DE CONCURSO
Convocatoria abierta

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA
USD 275,000 (desde USD 50 mil hasta USD 2 millones)

ÁREAS TEMÁTICAS
Recientemente se ha enfocado en el clima, la oportunidad económica y la inteligencia artificial para el bien común

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO
Tres a tiempo completa (más varios niveles de apoyo por parte de cientos de empleados de Google)

GEOGRAFÍA
Global

que tengan ideas sobre cómo propiciar soluciones con relación al desafío específico. Kevin Brege, director de estrategia y operaciones en Google.org, explicó cómo la organización pretende transformar el pensamiento convencional sobre el impacto social y propiciar soluciones novedosas. «Sabemos que las grandes ideas para hacer del mundo un mejor lugar vienen de todos lados: pequeñas organizaciones que se disponen a lograr una misión ambiciosa, a grandes organizaciones que buscan cambiar su modelo. A menudo se pasan por alto las organizaciones pequeñas por considerarse una propuesta más arriesgada, pero sabemos que, con el apoyo adecuado, pueden lograr un impacto trascendental». Este enfoque catalítico se ve reflejado en las organizaciones en fases iniciales que que tradicionalmente ha apoyado Google.org por medio de sus desafíos de impacto.

Según Brege, un 70% de los beneficiarios cuentan con menos de 15 empleados, y un 60% se fundaron menos de 10 años antes de recibir una subvención.

La intención de Google.org es ofrecer apoyo más allá de la financiación para ayudar a desarrollar estas empresas emergentes. Este compromiso no solo corresponde a los ganadores, sino también a los aspirantes. Brege observó que Google.org ha organizado talleres durante la fase de solicitudes de un desafío para ayudar a los participantes a considerar su estrategia para medir el impacto y cómo relatar su historia a los jueces de la mejor manera. «Creemos que las organizaciones se beneficiarán de este programa en cuanto al desarrollo de capacidad, independientemente de que ganen», explicó Brege. Los que fueron seleccionados para la financiación siguen recibiendo asistencia

«Creemos que las organizaciones se beneficiarán de este programa en cuanto al desarrollo de capacidad, independientemente de que ganen».

KEVIN BREGE, DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES EN GOOGLE.ORG

técnica por medio de compromisos de consultoría y un currículum que dura entre seis y doce meses. «No nos limitamos a nombrar a nuestros beneficiarios y desearles “mucho suerte en el futuro”. Trabajamos a su lado, mediante compromisos con voluntarios especializados y empleados de Google y mediante la contratación de un socio para asesorarlos a lo largo del año, lo que no sale barato, pero es valioso».⁴²

Además de aprender cómo mejorar sus operaciones, los participantes de Impact Challenge que asisten a estos talleres tienen la oportunidad de crear conexiones con los otros financiadores invitados a los talleres y con otros beneficiarios. Así, los desafíos de impacto de Google.org benefician a todo el sector social al conectar a emprendedores sociales talentosos y afines, lo que fomenta el intercambio de ideas que forma parte esencial de un sector social dinámico y que logra un impacto.

Quizás lo más importante es que los desafíos de impacto de Google.org demuestran que el valor de los concursos puede superar con creces la cantidad de dinero destinado a los ganadores. Un concurso también puede servir de foro para generar las conversaciones y asociaciones que estimulan estrategias de impacto social innovadoras y eficaces.

Integrar el aprendizaje

En la medida de lo posible, los organizadores deben hacer seguimiento de las lecciones aprendidas durante la gestión del concurso con premiación. Al recolectar y compartir estas lecciones, la organización se beneficia para la próxima vez (si corresponde) y, además, puede identificar y compartir las mejores prácticas.

Si el presupuesto lo permite, se puede contratar a un evaluador externo para llegar a comprender bien un concurso, incluidas las áreas donde se podría mejorar. Por ejemplo, el concurso inaugural de 100&Change incluyó un componente de evaluación directa ejecutado por la empresa de

investigación Abt Associates, que realizó entrevistas, organizó grupos de sondeo y llevó a cabo una encuesta para identificar las áreas que funcionaban bien y las que no.

Los organizadores del concurso desempeñan un papel fundamental al escalar la solución ganadora mediante su publicidad y promoción.

Además de hacer seguimiento interno de las lecciones y compartir las mejores prácticas de la filantropía basada en premios con sus homólogos, es posible que los organizadores quieran difundir las lecciones sobre el tema en sí o el desafío que están abordando. Siempre y cuando el ganador de un concurso presente una solución innovadora a un problema apremiante, los organizadores del concurso desempeñan un papel fundamental al escalar la solución ganadora mediante su publicidad y promoción entre autoridades responsables de formular políticas, inversionistas, otros filántropos y emprendedores.

Plan para la publicidad

Algunos de los concursos más conocidos tienen una fuerte presencia teatral. Esta publicidad no es tan solo un espectáculo; es una parte importante de una estructura de incentivos con la que se atrae a los participantes. Los participantes del concurso no están motivados únicamente por el valor en efectivo de un gran premio; muchos están interesados en los concursos por la posibilidad de recibir exposición pública y reconocimiento. Por consiguiente, puede ser esencial la creación de una imagen que transmita la importancia del concurso para atraer participantes, prensa y atención, y así abordar las áreas en las que se desea lograr un impacto.

Estos eventos publicitados son emocionantes y suscitan una sensación de haber obtenido logro fundamental, lo que puede potenciar el impacto del premio. Para sacar provecho de este valor teatral, los organizadores tienen que asegurarse de lanzar un concurso con el debido plan publicitario y de comunicación. Aún en el caso de no contar con un evento en vivo y en persona, los puntos de contacto con el público, desde comunicados de prensa hasta el diseño de páginas web y más, deben reflejar un grado de seriedad que se mantiene hasta el final del concurso.

Atraer entradas

Los participantes podrían interesarse por los concursos debido a la posibilidad de recibir exposición pública y reconocimiento. Sin embargo, los organizadores del concurso deben cuidarse de no generar una falsa expectativa. Una de las quejas más comunes de los concursos es que pueden representar una pérdida de tiempo para los participantes que se sienten engañados que cuanto a la probabilidad de ganar.⁴³ Para hacer frente a este problema, los organizadores del concurso deben ser los más claros posible

en torno a la posibilidad de éxito; por ejemplo, pueden compartir datos pasados sobre el número de entradas en comparación con el número de ganadores o finalistas.

Además, es una práctica óptima mantener lo más simple posible el proceso de inscripción para aliviar la carga que representa para los candidatos presentar su solicitud. Los organizadores del concurso también deben hacer que la información sobre el cronograma, los criterios de selección y otras reglas sean claras y de fácil acceso. Un

buen sitio web de un concurso debe incluir una sección detallada y exhaustiva de dudas comunes para que los posibles participantes comprendan los requisitos, pasos y expectativas particulares del concurso.

Mantener lo más simple posible el proceso de inscripción para aliviar la carga que conlleva para los candidatos presentar su solicitud.

Finalmente, hay que esforzarse por atraer entradas de grupos subrepresentados que las subvenciones tradicionales podrían pasar por alto, en particular (aunque no exclusivamente) en el caso de los concursos que buscan lograr un cambio social en las comunidades minoritarias. El acercamiento a estos grupos conlleva el diseño de una estrategia publicitaria que garantice que los principales interesados estén enterados del concurso y sepan cómo se pueden involucrar. En este sentido, es crucial obtener las opiniones de las comunidades que se está atendiendo.



Fuente: XPRIZE

Estudio de caso de la Fundación XPRIZE Estimular la innovación con Audacious Challenge

La Fundación XPRIZE se inició con una visión audaz para el futuro de los viajes espaciales: el desarrollo de una industria espacial comercial que haga que el acceso al espacio sea más económico y seguro para poder abrir las fronteras del espacio a toda la humanidad. Para lograr esta visión, los cofundadores de la Fundación XPRIZE, Dr. Peter Diamandis y Gregg Maryniak comenzaron a organizar un incentivo de 10 millones de dólares estadounidenses para incentivar a los ingenieros a crear la tecnología necesaria para un vuelo privado al espacio. Luego de una donación de varios millones de dólares de los empresarios Anousheh, Hamid y Amir Ansari, el premio se denominó Ansari XPRIZE y se otorgó el 4 de octubre de 2004 a un equipo que logró dos veces en un lapso de tres semanas enviar al espacio una nave espacial reutilizable y tripulada. Al final, 26 equipos provenientes de siete países invirtieron más de 100 millones de dólares estadounidenses en el marco del concurso.

Ansari XPRIZE estableció la pauta para futuros concursos XPRIZE relativos a varios campos. Desde el transporte con consumo

AÑO DE FUNDACIÓN

1994

CONCURSOS POR AÑO

24 premios puestos en marcha (23 desde 2004) con más de 280 millones de dólares estadounidenses en fondos de premiación

TIPO DE CONCURSO

Premios de incentivo valorados en varios millones en el transcurso de varios años, en tres campos principales: ambiente, equidad y exploración

CANTIDAD PROMEDIO QUE SE OTORGA

Grandes premios: 2 millones a 20 millones USD; semifinalistas y otros: Cien mil a 5 millones USD

ÁREAS TEMÁTICAS

Cambio climático (p. ej., la salud del océano, incendios forestales, restauración coral); comida, agua y desechos; biodiversidad y preservación; infraestructura; educación; sanidad humana y longevidad; inteligencia artificial beneficiosa y ética y tecnologías profundas

PERSONAL A TIEMPO COMPLETO

86

GEOGRAFÍA

Operación global; sede en Los Ángeles, CA

eficiente de combustible, hasta los sistemas de carbono, y la tecnología para la seguridad de las mujeres, la Fundación XPRIZE ha patrocinado un gran número de concursos con fondos considerables, objetivos ambiciosos y sumamente específicos, y publicidad de gran alcance para crear conciencia sobre los desafíos establecidos en cada XPRIZE.

El desarrollo de un premio XPRIZE incluye varias etapas. Según Jeffrey Shames, miembro del consejo de la Fundación XPRIZE, la organización maneja ideas de un gran número de fuentes, y la junta tiene la responsabilidad

de decidir cuales asuntos son «premiables». Para determinar si una idea es premiable es necesario entender cuánto impacto podría tener un premio de XPRIZE. «Por ejemplo, todos quieren hacer un premio relacionado al cáncer o a la enfermedad de Alzheimer, pero ya se dedican miles de millones de dólares a eso », explicó Shames. En otras palabras, para que un desafío sea premiable, tiene que ser resoluble,

pero también recibir un nivel insuficiente de inversión. Al concentrarse en desafíos que no han recibido mucha atención por parte de las fuentes convencionales de inversión, un premio XPRIZE señala al público de manera importante que un problema social o ambiental determinado se puede resolver. Así como indicó Shames: «El mismo hecho de haber presentado un premio en torno al tema es indicador de que se puede resolver».

Una vez que un desafío se considera premiable, el personal de la fundación se pone a trabajar en fijar los objetivos que hay que cumplir para ganar el premio. Un premio XPRIZE es conocido por tener estándares para ganar que son concretos, claros y medibles. El personal convoca a un grupo de asesores y expertos en un

Para que un desafío sea premiable, tiene que ser resoluble, pero también recibir un nivel insuficiente de inversión. «El... hecho de haber presentado un premio en torno al tema es indicador de que se puede resolver».

**JEFFREY SHAMES,
MIEMBRO DEL CONSEJO,
FUNDACIÓN XPRIZE**

tema para ayudar a determinar cuáles deben ser los estándares adecuados. «Lo llamamos audaz, pero obtenible», dijo Shames. «No queremos que el premio tome 50 años en lograr». Además de determinar los criterios del premio, el personal de la fundación busca financiación externa de donantes privados y corporaciones. «Probablemente, el mayor desafío es conseguir el financiamiento», observó Shames.⁴⁴

La Fundación XPRIZE percibe el financiamiento que recibe no solo como un componente crucial para poner concursos en marcha, pero también como una inversión en el crecimiento del sector en su sentido más amplio, ya que el premio sirve para movilizar equipos de innovadores hacia la inversión en el desarrollo de soluciones. Por ejemplo, el gran premio de 4 millones USD del premio Shell Ocean Discovery de XPRIZE, que presentó un desafío a los participantes de desarrollar una tecnología para acelerar la exploración de aguas profundas, generó 50 millones USD en inversiones y gastos por parte de los equipos rivales.⁴⁵

Por lo tanto, el tiempo, esfuerzo y dinero que los aspirantes invierten con vistas a un premio no necesariamente se desaprovecha si no ganan el premio. Es probable que esa inversión sirva de base para el continuo perfeccionamiento y búsqueda de soluciones a medida que los concursantes pulen y mejoran sus ideas después de finalizar el concurso. Así, un premio de XPRIZE logra un impacto significativo que se multiplica por cada dólar de financiamiento para el premio.

Disminuir la carga para los aspirantes

Elaborar un cuestionario corto para posibles participantes que les ayude a decidir si son buenos candidatos para el concurso, además de servir para ahorrar el tiempo valioso de quienes evalúan las solicitudes. Con un instrumento de este tipo se podría solicitar información sobre la experiencia, presupuesto, dotación de personal, enfoque geográfico, área de impacto y más. Otro enfoque para calibrar la inversión de tiempo y recursos es escalar el concurso, pidiendo información adicional a medida que los aspirantes van progresando. Esto garantiza que el tiempo que se dedica al concurso sea directamente proporcional a la probabilidad de seguir avanzando, y así se evita sobrecargar a los solicitantes con bajos recursos..

Actividades después del concurso

En tanto que un concurso puede concluir oficialmente cuando se hayan otorgado los premios, los donantes y organizadores pueden beneficiarse de manera significativa del compromiso y la reflexión que sucede después del concurso.⁴⁶ Esto puede incluir hacer seguimiento a los ganadores con el paso del tiempo. ¿Se implementaron con éxito las ideas prometedoras? ¿Las soluciones novedosas atrajeron fondos adicionales? ¿El impacto en la comunidad afectado o en el problema sucedió como se esperaba? ¿Por qué o por qué no? Las respuestas a este tipo de preguntas pueden dar lugar a lecciones importantes sobre lo que hay que buscar en la siguiente fase de selección del concurso y, en los casos exitosos, lo que puede suscitar un cambio significativo y duradero. Además, el compromiso continuo mediante asociaciones, sensibilización y otras iniciativas colectivas, favorece el progreso ulterior en el área en la que se quiere lograr un impacto.

Seguir adelante

Los premios y concursos filantrópicos aportan un valor único a los donantes, a la sociedad civil y a las comunidades que se benefician de los fondos. Si se establece que la filantropía basada en premios está alineada con los objetivos estratégicos generales, los donantes deben considerar los beneficios de la publicidad, la innovación y el alcance, frente al compromiso que requiere organizar una iniciativa exitosa en este ámbito. La filantropía basada en premios –ya sea en función de incentivos o de reconocimiento–, mientras se planifique y apoye de forma adecuada, puede ser un enfoque muy gratificante para los donantes que buscan ampliar su impacto por medio de nuevos enfoques.

Lista de verificación del concurso

- Escoger el tipo de concurso que se ajusta a sus objetivos
- Identificar a los posibles aspirantes y cómo se pueden involucrar
- Establecer los criterios de evaluación
- Establecer los criterios de evaluación
- Determinar cómo se llevará a cabo el concurso
- Especificar el premio
- Integrar el aprendizaje
- Hacer planes para la publicidad
- Atraer entradas
- Disminuir la carga para los aspirantes
- Hacer planes para las actividades después del concurso

Notas finales

- 1 Renya Reed Wasson. "The Future of Prize Philanthropy." Stanford Social Innovation Review, verano de 2016.
- 2 Bradford K. Smith. "An Open-Data Approach to Transform Grantmaking." Stanford Social Innovation Review, invierno de 2019.
- 3 Nesta. "Challenge Prizes: A Practice Guide." Nesta, 25 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 18 de enero de 2021. https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Challenges_Practice_Guide_2019.pdf
- 4 Mayur Patel. "Six Ways Contests Improve Philanthropy." SSIR Online, 22 de julio de 2013. Fecha de consulta: 2 de febrero de 2021. https://ssir.org/articles/entry/six_ways_contests_improve_philanthropy.
- 5 Jonathan Bays, Bhaskar Chakravorti, Tony Goland, Brent Harris, Paul Jansen, David McGaw, Joe Newsum, Ariel Simon y Lynn Taliento. "And the Winner Is...: Philanthropists and Governments Make Prizes Count." McKinsey & Company, 1.º de julio de 2009. Fecha de consulta: 18 de enero de 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count#>.
- 6 Adam Ganuza, entrevista personal, 18 de septiembre de 2020.
- 7 <https://www.d-prize.org>. Fecha de consulta: 21 de enero de 2020.
- 8 Nicholas Fusso, entrevista personal, 3 de septiembre de 2020.
- 9 Jeff Ubois y Thomas Kaili. "The Promise of Incentive Prizes." Stanford Social Innovation Review, invierno de 2019.
- 10 Heather Templeton Dill, entrevista personal, 24 de agosto de 2020.
- 11 Nicholas Fusso, entrevista personal, 3 de septiembre de 2020.
- 12 Peter Panepento. "Is Prize Philanthropy Good for Charities?," Chronicle of Philanthropy, 3 de marzo de 2007.
- 13 <https://knightfoundation.org/about>, Fecha de consulta 21 de enero de 2020.
- 14 Adam Ganuza, entrevista personal, 18 de septiembre de 2020.
- 15 Kimberly Manno Reott. "Building a Prize Network." SSIR Online, 5 de octubre de 2015, https://ssir.org/articles/entry/building_a_prize_network.
- 16 Daniela Matielo, entrevista personal, 22 de septiembre 2020.
- 17 Rachel Szymanski. "Prize Philanthropy: Spurring Innovation and Awareness of New Solutions." National Center for Family Philanthropy, 15 de mayo de 2015. Fecha de consulta 18 de enero de 2021. <https://www.ncfp.org/2013/05/15/prize-philanthropy-spurring-innovation-and-awareness-of-new-solutions/>
- 18 <https://www.google.org/opportunities/>, Fecha de consulta 21 de enero de 2021.
- 19 Mayur Patel. "Why Contests Improve Philanthropy: Six Lessons on Designing Public Prizes for Impact." Fundación Knight, julio de 2013. Fecha de consulta 18 de enero 2021. <https://knightfoundation.org/wp-content/uploads/2019/06/KF-Contests-Report-lores.pdf>.
- 20 "About the Bold Solutions Network," Bold Solutions Network. Fecha de consulta 18 de enero de 2021, <https://solutions.leverforchange.org/about-us/>.
- 21 Ben Pyne, "We Closely Considered These 79 Organizations for This Year's Skoll Award." Fundación Skoll, 10 de enero de 2020. Fecha de consulta 18 de enero de 2021. <https://skoll.org/2020/01/10/we-closely-considered-these-79-organizations-for-this-years-skoll-award/>.
- 22 Rachel Flynn, entrevista personal, 18 de agosto de 2020.
- 23 Mayur Patel. "Why Open Contests Work." SSIR Online, 3 de septiembre de 2013, https://ssir.org/articles/entry/four_reasons_why_open_contests_work.
- 24 Gabriel Kasper y Justin Marcoux. "How to Find Breakthrough Ideas." SSIR Online, 8 de octubre de 2015, https://ssir.org/articles/entry/how_to_find_breakthrough_ideas.
- 25 Dos de esas organizaciones son Lever for Change, filial de la Fundación MacArthur, y Ashoka Changemakers.

- 26 Frumkin, Peter. 2014. "New Forms of Grantmaking: Competitions, Prizes, and Crowd Sourcing." In *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and New Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Editado por Lester M. Salamon, 514-536. New York: Oxford University Press.
- 27 <https://www.changemakers.com/changemakers-products#challenges>. Fecha de consulta 21 de enero de 2020.
- 28 <https://www.ashoka.org/en-us/program/future-skills>. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021.
- 29 Daniela Matielo, entrevista personal, 22 de septiembre 2020.
- 30 Jesse Goldhammer. "The New Prize: Long-term Training and Engagement." SSIR Online, 6 de agosto de 2014, https://ssir.org/articles/entry/the_new_prize_long_term_training_and_engagement.
- 31 <https://www.macfound.org/programs/fellows/strategy/>. Fecha de consulta 21 de enero de 2021.
- 32 "About MacArthur Fellows Program," Fundación MacArthur. Fecha de consulta 18 de enero de 2021, <https://www.macfound.org/programs/fellows/strategy/>.
- 33 Jeff Ubois, entrevista personal, 20 de septiembre de 2020.
- 34 "Skoll Awards," Fundación Skoll, fecha de consulta 18 de enero de 2021, <https://skoll.org/about/skoll-awards/>.
- 35 Andrew Beideman y Cindy Moelis, entrevista personal, 23 de septiembre de 2020.
- 36 <https://www.ptfound.org/chicago-prize-2>. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021.
- 37 "Nine Teams Advance to Final Round of the US\$7M Shell Ocean Discovery XPRIZE," XPRIZE, 7 de marzo de 2018. Fecha de consulta 18 de enero de 2021. <https://www.xprize.org/prizes/ocean-discovery/articles/nine-teams-advance-to-final-round-of-the-7m-shell>.
- 38 "Scoring Rubric," Racial Equity 2020. Fecha de consulta 18 de enero de 2021. <https://www.racialequity2030.org/scoring>.
- 39 <https://www.templetonprize.org/templeton-prize-history/>. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021.
- 40 Heather Templeton Dill, entrevista personal, 24 de agosto de 2020.
- 41 <https://www.google.org/opportunities>. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021.
- 42 Kevin Brege, entrevista personal, 24 de agosto de 2020.
- 43 Kevin Starr. "Dump the Prizes." SSIR Online, 22 de agosto de 2013. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021. https://ssir.org/articles/entry/dump_the_prizes.
- 44 Jeffrey Shames, entrevista personal, 26 de agosto de 2020.
- 45 <http://www.climateaction.org/climate-leader-interviews/marcus-extavour-on-how-xprize-aims-to-drive-technological-solutions-for-su>. Fecha de consulta 2 de febrero de 2021.
- 46 Charlie Brown y Robert Q. Benedict. "Think Strategically About Prize Hosting." *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2018.

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

es una organización sin fines de lucro que actualmente asesora y gestiona más de 400 millones USD en donaciones anuales provenientes de individuos, familias, corporaciones y fundaciones. RPA continúa el legado de una filantropía razonada y eficaz de la familia Rockefeller, y sigue a la vanguardia del crecimiento y la innovación filantrópica, con un equipo diverso de donantes con experiencia y un profundo grado de conocimiento a lo largo del espectro de las áreas temáticas. Luego de su fundación en 2002, RPA se ha convertido en una de las mayores organizaciones de servicio filantrópico en el mundo y ha hecho posible más de 3 mil millones USD en subvenciones para más de 70 países. En la actualidad, RPA es patrocinador fiscal de más de 90 proyectos, en los que provee gobernanza, gestión e infraestructura operativa para apoyar sus fines benéficos. Para más información, visite www.rockpa.org.

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

WWW.ROCKPA.ORG