



REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
EN GESTIÓN CULTURAL

**Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural**

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

México

[corima@udgvirtual.udg.mx](mailto:corima@udgvirtual.udg.mx)

Año 3, número 5, julio-diciembre 2018

## **¿Podemos salvar el mundo a través de la generosidad? El estudio de la filantropía en la era de la megafundación<sup>1</sup>**

Stanley N. Katz<sup>2</sup>

Princeton University, Estados Unidos de América

DOI: 10.32870/cor.a3n5.7131

[Recibido: 22/01/2018; aceptado para su publicación: 26/04/2018]

### **Resumen**

En este ensayo, el autor reflexiona en primera persona sobre la historia y el desarrollo de las investigaciones sobre el tercer sector y la filantropía en los Estados Unidos. Su discurso se presenta en contraste con el contexto político y social tanto de su país como internacionalmente, a lo largo de sus cuarenta años de carrera profesional, a partir de su

---

<sup>1</sup> Nota del director: Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural reconoce y agradece la generosidad del Dr. Stanley N. Katz al ceder el contenido de este ensayo para ofrecerlo en español por primera vez y en exclusiva.

Este ensayo fue presentado como ponencia magistral de clausura al recibir el Premio ISTR en la 12ª Conferencia de la Sociedad Internacional para la Investigación sobre el Tercer Sector (12th International Conference of the International Society for Third-Sector Research, ISTR) en Estocolmo, Suecia, el 1 de julio de 2016, llevada a cabo en el Colegio Universitario Ersta Sköndal Bräcke.

Traducción: Rodolfo Marín Maisterra y Marco Antonio Chávez Aguayo.

<sup>2</sup> Correo electrónico: [snkatz@princeton.edu](mailto:snkatz@princeton.edu)

### **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:**

Katz, S. N. (2018). ¿Podemos salvar el mundo a través de la generosidad? El estudio de la filantropía en la era de la megafundación. (Chávez Aguayo, M. A. y Marín Maisterra, R. trads.) *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 3(5). doi: 10.32870/cor.a3n5.7131

relación con los más renombrados actores de su campo y de su experiencia dentro y al frente de distintas instituciones académicas y organizaciones filantrópicas. Del mismo modo, reflexiona sobre las tendencias que la filantropía ha adquirido en el momento actual a partir de la redistribución de la riqueza que ha venido ocurriendo en las últimas décadas y del fenómeno de la megafundación, asociado a la incorporación de lenguajes y prácticas influidas por la comunidad empresarial. Con un alto sentido de responsabilidad social, el autor apuesta por el papel vigilante y el compromiso crítico de la investigación académica ante el dilema de morder la mano que da de comer.

### **Palabras clave**

Filantropía, tercer sector, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG), sector independiente, megafundación.

## **Can we save the world through generosity? Philanthropy scholarship in the age of the megafoundation**

### **Abstract**

In this essay, the author reflects in the first person on the history and development of philanthropy scholarship in the United States. The discourse is presented contrasting the political and social contexts of his country and internationally, along his forty years of professional career, from his relationship with the most renowned actors in the field, and his experience inside and leading different academic institutions and philanthropic organizations. In the same way, he also reflects on the current trends of philanthropy scholarship produced by the wealth redistribution that has been happening in recent decades, and the phenomenon of the megafoundation, associated with the embracement of terminology and practices influenced by the business community. With a high sense of social responsibility, the author bets for the vigilant role and critic commitment of academic research on the dilemma of biting the hand that feeds.

### **Keywords**

Philanthropy, third sector, civil society, non-governmental organizations (NGOs), independent sector, megafoundation

Mi objetivo es reflexionar sobre mi trabajo en el campo de los estudios del tercer sector y el desarrollo del campo a lo largo de cuarenta años de carrera. Comenzaré hablando de cómo entiendo la manera en que se han llevado a cabo los estudios del tercer sector y concluiré con algunas observaciones acerca de cómo la transformación reciente en la distribución de la riqueza está moldeando la multiplicidad de fenómenos que estudiamos los académicos del tercer sector.

Recuerdo muy bien el Foro de Investigación de Primavera del Sector Independiente que tuvo lugar en 1990 en Boston, Massachusetts, así como la serie de congresos que se llevaron a cabo en Europa alrededor de las mismas fechas; se percibía suficiente interés por parte de los académicos para sentar las bases de una organización académica internacional que examinara el sector al que en Estados Unidos comúnmente llamamos "no lucrativo" y al que en el resto del mundo se refieren como "no gubernamental", pero que habíamos llegado a ver como un fenómeno unitario.<sup>3</sup>

Para muchos de nosotros en Estados Unidos, lo atractivo de un esfuerzo internacional consistía en gran medida en nuestra creciente comprensión del papel central de la sociedad civil en la democracia en la era poscomunista, así como en nuestro entendimiento tardío del importante papel de las organizaciones no gubernamentales en todo el mundo. A los académicos estadounidenses nos tomó mucho tiempo entender que nuestro sector no comercial y no estatal no era único, pero ya nos encontrábamos a la mitad de la década de 1980 y estábamos orgullosos de formar parte del lanzamiento de la Sociedad Internacional para la Investigación del Tercer Sector (ISTR, por sus siglas en inglés) en 1992, hace casi 25 años.

Yo mismo había comenzado a estudiar a los donatarios, es decir, a las fundaciones filantrópicas privadas de Estados Unidos, a la mitad del decenio de 1970. Después de 20 años comprendí que también necesitaba preocuparme por las instituciones beneficiarias de las organizaciones que otorgaban subvenciones, ya que ambas estaban indisolublemente ligadas a la ecología social estadounidense. Sin embargo, no sería sino hasta la década de 1990 que comenzaría a investigar sobre las ONG fuera de mi propio país, y me disculpo por adelantado por el hecho de que la mayor parte de mi atención en esta lección se enfoque principalmente en las organizaciones de estudio e investigación en Estados Unidos. Mis propios estudios en años recientes se han centrado mayormente en las organizaciones

---

<sup>3</sup> Anheier (1993) rastrea nuestros orígenes al Seminario de Salzburgo de 1986, que describo más adelante, luego al encuentro en Bad Honnef, Alemania, en 1987. Después, al encuentro de Benny Gidron en Kiryat Anavim, Israel, en 1989, y finalmente al encuentro en Boston que menciono. La organización formal ocurrió en el encuentro de IS en Indianápolis en marzo de 1992. Los participantes clave en la mayoría de estos encuentros fueron Virginia Hodgkinson, Benny Gidron, Helmut Anheier, Susan Saxon-Harrod y Lester Salamon, entre muchos otros.

donantes y especialmente en fundaciones muy grandes. El número y tamaño de estas organizaciones ha crecido considerablemente desde que Barry Karl y yo empezamos a estudiar a las fundaciones filantrópicas de principios del siglo XX, pero yo he seguido orientándome hacia los donantes de mayor tamaño. Quiero asegurarles a los académicos del tercer sector que soy muy consciente de que dichas organizaciones solo representan una pequeña porción de los más de un millón y medio de organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos.

Mi ensayo consta de dos hilos narrativos que se entrelazan: el primero es la historia de la investigación académica organizada del tercer sector y el segundo refleja, por un lado, el interés de mi investigación en el surgimiento de lo que llamo "megafilantropía" y, por el otro, mi preocupación de que la aparición de estas enormes organizaciones de subvenciones represente una amenaza para la democracia tanto dentro como fuera de Estados Unidos.

Me sentí favorablemente sorprendido al leer la columna de la presidenta Annette Zimmer en el boletín reciente de la ISTR, donde identificó dos labores del tercer sector. La primera es la de un "proveedor de servicios sociales" y la segunda la de una "importante vía para la integración de los ciudadanos a la sociedad". Describió a la sociedad civil como "una fuente de inspiración y poder compensatorio", de importancia para la ISTR por ser "una idea o concepto normativo sobre cómo debería verse nuestra sociedad". No obstante, vivimos en un mundo donde la acción benévola privada ya no puede tomarse por sentado y donde, como ella misma lo reconoce, la función defensora de la sociedad civil "es cada vez menos valorada por las élites dominantes y de gobierno", por no decir más. En 2016, *The New York Times* tomó una postura contra la legislación anti-ONG en China, India, Rusia y Hungría: "los gobiernos intolerantes y autoritarios son inherentemente alérgicos a la sociedad civil" y especialmente a las ONG extranjeras. El periódico consideró que estas organizaciones "llevan a cabo un trabajo que provee un servicio o fortalece a la sociedad civil, lo cual es esencial para el desarrollo de un gobierno eficaz y una población comprometida" (*Fear or N.G.O.s, in Beijing and Beyond*, 2016). Como académicos del sector, empero, no debemos olvidar que la "integración de los ciudadanos a la sociedad" es en sí misma una normativa y una noción que se refuta en el siglo XXI. Si creemos que la democracia y la sociedad son cosas buenas, entonces debemos explicar por qué.

El terreno político global ha cambiado drásticamente desde 1992. Los que entonces éramos académicos activos recordamos muy bien nuestra emoción con el triunfo aparente de la democracia al final de la Guerra Fría, no solo en la Europa poscomunista sino también en América Latina y en el resto del mundo poscolonial.

Fue una experiencia excitante para los demócratas liberales, como lo éramos la mayoría, y fue el momento en el que se retomó el antiguo concepto de sociedad civil para renovarlo y volverlo la piedra angular para entender el cambio social afirmativo. Durante la década de 1990, los académicos del tercer sector comenzamos a reconocer el surgimiento de la sociedad civil como la mejor manera para entender la relación entre la ciudadanía y el estado democrático.

En Estados Unidos, los académicos pasaron del paradigma de "gobierno por contrato", desarrollado por Lester Salamon y otros, como una forma de explicar la colaboración entre el Estado y las organizaciones sin fines de lucro, al paradigma de los estudios de la sociedad civil. Lester modificó el nombre de su Johns Hopkins Center para reflejar este cambio de enfoque y otros institutos académicos de Estados Unidos hicieron lo mismo. Claro que el término estadounidense de "tercer sector" fue siempre tema de disputa, como lo han subrayado muchos académicos. Hace años, si es que hubo quienes lo consideraron como un sector distinguible, los estadounidenses llamaban al nuestro el "sector no lucrativo" y muchos continúan haciéndolo. Después, John D. Rockefeller III y otros prefirieron el término de "sector independiente" y este pareció tener una recepción política más positiva en una sociedad antiestatista.

En 1980, el destacado académico neoconservador estadounidense Irving Kristol se atrevió a entrar en la guarida del león liberal del Consejo de Fundaciones para desafiar la noción de que "el mundo de las fundaciones (o el mundo sin fines de lucro, como nosotros lo llamamos) constituye un 'tercer sector' en la sociedad de Estados Unidos". Kristol (1980) negó la existencia de un tercer sector al decir que "Las fundaciones son una parte integral del sector privado [...] Solo hay dos sectores en nuestra sociedad: el sector privado y el sector gubernamental. Las asociaciones voluntarias [...] forman parte del sector privado". Prosiguió a atacar a lo que veía como la "soberbia" de la Fundación Ford y de otros grandes donatarios, quienes creían poder hacer "mucho bien" pero que era más probable que "causaran un gran daño". Kristol (1980) reconoció que las fundaciones de Estados Unidos habían surgido a principios del siglo pasado con la finalidad de hacer las cosas "que el gobierno no había hecho" en el siglo XIX y principios del siglo XX. "Era lo que debía hacerse en aquel tiempo; sin embargo, la situación de hoy es distinta [...]; [ahora] las fundaciones no deberían ser un anexo del gobierno, sino de su propio sector privado". Y así continuaba. Pero la esencia de la objeción de Kristol era muy clara: existen solo dos sectores, el público y el privado, y el dinero privado debe apreciarse como el alma de las organizaciones privadas de servicio al público.

Mi amigo cercano y colaborador académico Barry Karl también se mostró profundamente escéptico ante la noción de un sector independiente sin fines de lucro separado, pero por otra razón. En la reseña que hizo en 1987 del importante manual de Woody Powell titulado *El sector no lucrativo*, Barry sostuvo que el origen de la confusión en Estados Unidos respecto al suministro privado y público de servicios sociales era “el concepto de “sin fines de lucro” y la percepción de dichas organizaciones como constituyentes de un tercer sector o sector independiente en una sociedad supuestamente dividida de forma normal en instituciones organizadas con finalidades lucrativas e instituciones públicas financiadas con impuestos dedicadas a proveer servicios públicos”. Barry argüía que “las organizaciones del tercer sector o del sector independiente son aquellas que proporcionan servicios públicos que podrían mantenerse con dinero público y [...] en muchos casos es dinero público que distribuyen las agencias del tercer sector”. Sin embargo, en Estados Unidos el dinero privado, base de la filantropía, es producto de las empresas privadas que tienen estrictamente fines lucrativos. Así, “la creación de un lenguaje sanitario que designara a un tercer sector o sector independiente abre la puerta a la crítica por propio subterfugio” (Karl, 1987). Barry creía que estábamos intentando esconder el carácter privado y lucrativo de la filantropía al ponerle un nombre diferente.

No obstante, espero que ya hayamos avanzado más allá de tan crudas preguntas taxonómicas sobre la geografía intelectual de nuestro campo. Si consideramos a la sociedad civil como el espacio organizado entre el Estado y el mercado, debemos explicar su relación dinámica con ambos sectores. Y esta suele depender de suposiciones normativas. Si un académico cree que idealmente los bienes públicos son responsabilidad del Estado, verá algo de la actividad de la sociedad civil como un referente de lo que el Estado debería estar haciendo. Pero si cree que idealmente los bienes públicos son responsabilidad del mercado, considerará que las actividades de la sociedad civil ocupan un espacio que debería controlar la actividad económica privada. O bien, puede pensar que la sociedad civil es el mediador perfecto entre el Estado y el mercado. Como académicos del tercer sector, debemos identificar dónde nos ubicamos ante estas cuestiones, ya que, a diferencia del Monte Everest, la sociedad civil no es algo que sencillamente “esté ahí”, sino que existe en contraste con los otros dos sectores y su relación es necesariamente normativa.

De esta forma, el que ahora vivamos con los resultados de la era de Margaret Thatcher y Ronald Reagan, en un mundo post-Brexit, en la cual los valores democráticos parecen estar en peligro en todo el mundo y en especial en mi propio

país, es un factor importante. El surgimiento del neoliberalismo como el paradigma dominante para una gran parte de la economía política internacional nos obliga a aceptar sus implicaciones acerca del lugar que tiene la sociedad civil en nuestro propio mapamundi.

En este contexto, el papel de la filantropía en sí está cambiando tanto en Estados Unidos como en muchos otros países. La era del gobierno por contrato está cediendo ante la era del hibridismo y la gran filantropía, que busca compartir con el Estado el establecimiento una agenda social pública más grande, haciendo uso del poder privado de su riqueza concentrada contra el poder público del Estado. Parece que estamos redefiniendo el neoliberalismo en una nueva época de megaopulencia que tal vez quede mejor descrita por Luc Boltanski y Arnaud Esquerre (2016), quienes hace poco la llamaron la era de "enriquecimiento". La riqueza concentrada y el nuevamente disponible acceso incrementado de tal riqueza al poder público a través de la gran filantropía están cambiando las dinámicas de la democracia, por lo menos en Estados Unidos. En la Columna de la Presidenta de la publicación Inside del ISTR, Annette Zimmer identifica muy bien este reto para la sociedad civil:

La combinación del neoliberalismo como la doctrina casi incuestionada de nuestro tiempo con la globalización armonizada de las actividades comerciales ha debilitado el poder del gobierno en muchas partes del mundo a tal grado que la sociedad civil se ha vuelto la única esperanza para la mayoría de la población empobrecida. En otras partes del mundo, estamos siendo testigos del desvanecimiento de la democracia y el estado de derecho. Los "chicos grandes" que aportan soluciones sencillas para problemas complejos al tiempo que prometen el paraíso terrenal ocupan el escenario una vez más. Además, queda muy claro que este desarrollo no se limita a los países en los que la democracia nunca ha tenido una oportunidad de prosperar, sino al contrario: en los países considerados maduros y con una democracia arraigada, la gente se siente fascinada con los eslóganes populistas que les recuerdan a muchos europeos y especialmente a los alemanes las atrocidades de nuestro pasado. Ante esta situación, el periodismo internacional y algunos politólogos ven el activismo político y a la sociedad civil como la "gran esperanza" en tiempos difíciles... [Esto puede explicar el interés en nuestro campo de investigación para muchas disciplinas]. Sin embargo, todos sabemos que la sociedad civil es una fuerza intermediaria que depende de un entorno estable y solidario que por lo menos cuente con el respaldo del estado de derecho (Zimmer, 2016).

A partir de lo anterior, quiero decir que nuestros debates en torno a la naturaleza del sector y la terminología usada para describirlo han moldeado la forma en la que lo estudiamos.

Ahora permítanme regresar a mi entendimiento de la narrativa del compromiso académico con el problema del tercer sector en la era de la ISTR. Lo primero que escribí al respecto fue un artículo en 1999 para *Nonprofit and Voluntary*

Sector Quarterly (NVSQ) titulado "¿Y entonces de dónde viene el estudio serio de la filantropía?" (Katz, 1999). Este texto breve fue una adaptación de la charla inaugural que había dado en el nuevo Centro Israelí para la Investigación del Tercer Sector de mi amigo Benny Gidron, un claro ejemplo de cómo la ISTR ha ayudado a crear un estudio internacional en el sector de las ONG. Mi difunto amigo Peter Hall (1999) respondió rápidamente con otro texto en la misma revista, que llevó el título de "El trabajo de muchas manos: una respuesta a Stanley N. Katz sobre los orígenes del 'estudio serio' de la filantropía".

Como puede notarse en el título, Peter creía que yo me había adjudicado demasiado crédito (yo no dije ser la única de esas "muchas manos") y que los orígenes de la investigación en el campo se remontaban a mucho tiempo antes de lo que yo había afirmado. Dejaré que otros decidan al respecto de las quejas sobre dicho "crédito", pero ciertamente Peter tenía razón en que en Estados Unidos ya había estudios académicos útiles sobre la filantropía y las entidades caritativas desde al menos la década de 1890. Admito este punto. Sin embargo, lo que yo intentaba era puntualizar algo más específico: una nueva dirección en la investigación sobre las organizaciones no lucrativas y la filantropía acerca de las donaciones que había comenzado en Estados Unidos a finales de la década de 1960 y durante la de 1970, una descripción que Peter aceptó en la segunda mitad de su respuesta.

El inicio de esta nueva dirección fue durante la conferencia sobre la historia de filantropía llevada a cabo en la Universidad de Princeton, concebida por F. Emerson Andrews de la Russell Sage Foundation, financiada por la Ford Foundation y presidida por Merle Curti, profesor de historia de la Universidad de Wisconsin, en diciembre de 1956. Andrews hizo una evocadora descripción de Curti como: "este encantador caballero, pequeño y delgado, intuitivo, ingenioso, amigable y un atento observador del carácter estadounidense [...] Él rápidamente estuvo de acuerdo en que las donaciones voluntarias eran una característica casi única de los pueblos anglosajones y en que era necesario un estudio más adecuado para comprender mejor toda nuestra cultura" (Andrews, 1973, pp. 159-160).

Curti reclutó a ocho académicos experimentados, principalmente historiadores y de diferentes partes del país, para participar en el encuentro y dicho grupo escribió un corto informe que incluía propuestas para futuras investigaciones, una descripción de los temas relacionados con la historia de la filantropía estadounidense y una bibliografía seleccionada. Incluso un vistazo rápido a dicha bibliografía confirma mi opinión de 1999 de que en aquel tiempo el estudio serio no contaba con mucho material sobre los elementos principales del sistema de

donaciones de la filantropía moderna, especialmente sobre las que ahora se conocen como fundaciones filantrópicas privadas. (Hay que recordar que hasta aquel momento no había colecciones centralizadas de archivos de manuscritos de fundaciones, aunque vale la pena resaltar que el Foundation Center de Estados Unidos fue creado en 1956 como un invaluable repositorio institucional de datos que se ha expandido y mejorado de una forma excelente en los últimos años.)

Aunque el proyecto Russel Sage-Ford fue importante, su impacto a largo plazo era limitado. De hecho, yo tenía mucho conocimiento al respecto porque de 1965 a 1971 fui colega de Merle en Wisconsin y conviví con muchos de los del grupo de Wisconsin. Curti, financiado ampliamente por la Ford Foundation (en el primer compromiso por parte de una fundación estadounidense para financiar la investigación en el campo), produjo un par de los volúmenes muy importantes sobre la historia de la filantropía. Su colega Irvin Wyllie y varios estudiantes, con los recursos de la subvención de Ford, también produjeron útiles libros sobre la historia de la filantropía en Estados Unidos; sin embargo, ninguno de ellos le dio seguimiento al estudio de la misma. Esto se convirtió en uno de nuestros retos a largo plazo: cómo reclutar investigadores para el estudio a largo plazo —y no únicamente de un solo corte— sobre el tercer sector. Una de las ironías de nuestro campo es que, aunque la filantropía en sí ha ayudado a crear una serie de nuevos ámbitos académicos, comenzando por el apoyo de Rockefeller a las ciencias sociales en las décadas de 1920 y 1930, a menudo se ha mostrado reacia a respaldar el estudio en el campo de la filantropía.

La historia posterior a la conferencia de Princeton quedó bien registrada por Peter Hall (1992) en su excelente libro *Inventando el sector no lucrativo y otros ensayos sobre filantropía, voluntariado y organizaciones sin fines de lucro*. Lo que apresuró la organización del campo y el interés en su análisis académico fue la reacción de las fundaciones filantrópicas y otras organizaciones sin fines de lucro, bajo el liderazgo de la Filer Commission (financiada e impulsada por John D. Rockefeller III), ante las averiguaciones presidenciales y del Congreso sobre la actividad y los abusos potenciales dentro del sector de las fundaciones en Estados Unidos. Esto causó la reforma de la ley de impuestos de 1969, que implementó nuevas restricciones para las fundaciones filantrópicas privadas y generó ansiedad ante la idea de que el sector fuera a regularse aún más.

La Filer Commission financió un gran número de estudios valiosos y estimuló la creación de la primera organización sectorial en Estados Unidos, Independent Sector (IS), en 1980. Como lo señala Hall, la nueva organización luchó por reconciliar los intereses y actitudes divergentes de numerosas organizaciones

caritativas y prometió que “trabajaría solo a través de la vasta red de organizaciones ya existentes” (1992). El resultado fue la creación de una organización que representara tanto a las organizaciones donantes como a las ONG, en un intento por representar a todo el campo.

Más importante aún, desde la perspectiva de este ensayo, es el hecho de que, en 1983, IS creó un comité de investigación, presidido por el reconocido administrador filantrópico Robert Payton, quien en aquel tiempo era el presidente de la Exxon Education Foundation. Yo fui uno de los miembros iniciales de dicho comité, cuya primera acción fue prometer no llevar a cabo investigación por sí misma, sino animar y apoyar el trabajo de los demás. Sucedió a Bob como presidente del comité de investigación de IS en 1989 y ocupé ese puesto hasta 1993. Durante muchos años, los miembros del comité contaron con el formidable liderazgo de Virginia Hodgkinson, la vicepresidenta de investigación de IS, una economista que se encontraba entre las personas con mayor experiencia en el estudio de las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos y una incansable defensora de la investigación en el campo.

Durante todo ese tiempo, el sueño de Bob Payton fue usar al comité para estimular el desarrollo de un campo académico doctoral independiente de los estudios filantrópicos. También buscó ayudar a universidades de Estados Unidos a asegurarles financiamiento para crear sus propios centros de investigación sobre filantropía. De hecho, el primero de estos centros ya había sido creado por el presidente de la Universidad de Yale, Kingman Brewster: el Programa sobre Organizaciones Sin Fines de Lucro (PONPO, por sus siglas en inglés), cuyos primeros años fueron liderados por el profesor John Simon, de la Facultad de Derecho de esa Universidad. Para mí fue un placer trabajar con Bob Payton en este proyecto de construcción del campo, pero diferí con él en un punto importante, pues yo consideraba que los prospectos podrían construir mejor el estudio de la filantropía desde el interior de las disciplinas académicas existentes, ya que era en los departamentos disciplinarios donde era más probable que se encontraran casi todos los empleos académicos.<sup>4</sup> (Más tarde, Bob cumpliría parte de su sueño mediante su papel en el establecimiento de lo que ahora es la Escuela de Filantropía Familia Lilly en Indianápolis.)

El PONPO, financiado originalmente por John D. Rockefeller III y la Rockefeller Foundation, demostró ser muy importante para la producción de

---

<sup>4</sup> Según tengo entendido, el único doctorado actual en estudios filantrópicos se encuentra en la Escuela de Filantropía Familia Lilly, en la que Bob Payton impartiría clases más adelante, en la Universidad de Indiana, en Indianápolis, Indiana: <https://philanthropy.iupui.edu/>

estudios sobre la filantropía y el sector no lucrativo en la década de 1980, aunque, como menciona Hall (1992), la Universidad de Yale no tenía un cuerpo docente dedicado a este campo. Además, aún no existía un campo académico y no había más que un puñado de intelectuales que consideraban el estudio de la filantropía su principal línea de investigación. El PONPO también contribuyó de forma importante apoyando a jóvenes académicos que se sentían atraídos por el campo, tales como el economista Henry Hansmann de la Facultad de Derecho, los profesores Paul DiMaggio y Woody Powell del Departamento de Sociología, así como Helmut Anheier, Francie Ostrower y Melissa Middleton Stone, entonces estudiantes de posgrado de Sociología y Administración. No queda duda de que durante muchos años consideramos al PONPO como el centro líder de Estados Unidos en la investigación sobre el sector, a pesar de que para finales de la década de 1980 y principios de 1990 otros importantes centros comenzaron a surgir.

El centro de Lester Salamon en la Universidad Johns Hopkins, que mencioné anteriormente, fue uno de los primeros y fue el centro de investigación pionero en el estudio comparativo internacional de las ONG. Poco tiempo después, Katheeln McCarthy abrió su centro en la Universidad de la Ciudad de Nueva York y se especializó en dar oportunidades para administradores internacionales de ONG. Tiempo después, el Hauser Center se inauguró en la Universidad de Harvard, con vínculos con la Escuela John F. Kennedy y la Escuela de Negocios de Harvard. Más adelante, como ya mencioné, surgió el más importante centro de filantropía, financiado por la Lilly Endowment —la Escuela de Filantropía Familia Lilly de la Universidad de Indiana— y el centro sobre filantropía de Jim Ferris en la Universidad del Sur de California. Para 1988, de acuerdo con el estimado de Hall (1992), había unos 20 centros de investigación sobre organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos. Aunque casi todos ellos formaban parte de universidades, el centro sobre filantropía y el sector no lucrativo de Elizabeth Boris, un importante laboratorio de ideas en Washington, D.C., creado en 1996 en el Urban Institute, que más adelante se volvió el hogar del centro nacional para las estadísticas de entidades caritativas, fue una importante excepción.

Mientras tanto, múltiples fundaciones filantrópicas en Estados Unidos habían comenzado a seguir los pasos de la Ford Foundation al desarrollar programas de becas para la investigación de la filantropía y el sector no lucrativo. Durante muchos años, la Ford Foundation se mantuvo como el líder, aunque otras fundaciones importantes como Rockefeller, Rockefeller Brothers, Carnegie y, más adelante, Packard, comenzaron a apoyar el trabajo en el campo. La situación mejoró brevemente de manera drástica cuando Atlantic Philanthropies, bajo el liderazgo de

Joel Fleishman y Harvey Dale, asignó importantes cantidades para la creación de centros de investigación y proyectos tanto en Estados Unidos como internacionalmente. Una porción de este financiamiento se fue a los centros de investigación del sector no lucrativo, otra parte directamente a los investigadores y una buena suma a instituciones intermediarias, como el fondo de investigación del sector no lucrativo del Aspen Institute en Washington, D. C. (hábilmente liderado, en primer lugar, por Elizabeth Boris y, más adelante, por Alan Abramson, de 1997 a 2007) y el consejo de investigación de ciencias sociales en Nueva York.

Más recientemente, además de la creación de instituciones en la que Joel Fleishman se involucró con Atlantic Philanthropies, un gran porcentaje del financiamiento de las fundaciones de Estados Unidos se ha enfocado en el desarrollo de recursos humanos en el campo, a menudo mediante el apoyo para la escritura de tesis doctorales. Mi impresión —que no se basa en una investigación sistemática— es que, aunque esto ha dado como resultado una buena cantidad de excelentes tesis doctorales sobre filantropía y el sector no lucrativo, no está claro que en el largo plazo estos nuevos doctores se hayan comprometido a una carrera en la investigación del campo. Ha habido ocasionalmente un apoyo a grandes proyectos de investigación y, de momento, nuevas organizaciones financiadoras como Good Ventures están mostrando interés; sin embargo, en nuestro campo solo hay, si acaso, unas cuantas grandes fundaciones con programas de subvenciones.

Hace algunos años, Peter Hall subrayó que: "Era evidentemente más sencillo obtener recursos para proyectos especiales que para apoyo general y esta dificultad desvió inevitablemente los esfuerzos académicos por la investigación básica imposible de financiar hacia asuntos de 'corto o mediano plazo' que los patrocinadores estaban más dispuestos a suscribir" (Hall, 1992). Creo que lo que Peter quiso decir es que las fundaciones mostraban reticencia para apoyar el estudio del sector en sí y que era mucho más probable que respaldaran el estudio del impacto en el sector en los problemas políticos y sociales contemporáneos. En general, creo que este es el caso en Estados Unidos.

Esto propicia preguntas importantes sobre la situación actual del liderazgo institucional del estudio del tercer sector en mi país. Durante la primera mitad del siglo pasado, fueron la Russell Sage Foundation, en primer lugar, y la Ford Foundation, en segundo, quienes demostraron liderazgo, en especial a través de sus programas de becas. Después, a finales de la década de 1960, surgió un liderazgo más centralizado bajo la amenaza de una legislación restrictiva en el Congreso. La Filer Commission, encabezada por John Rockefeller III, retomó la iniciativa y esta se amplió para incluir a las organizaciones receptoras mediante el apoyo de Pablo

Eisenberg. Después llegaron el IS, su comité de investigación y PONPO, así como la nueva generación de centros académicos de investigación del tercer sector. De manera casi simultánea, la asociación para la investigación de organizaciones no lucrativas y la acción voluntaria (ARNOVA, por sus siglas en inglés) se creó para proveer una organización con membresías individuales para apoyar la investigación y, para finales de la década de 1990, nuestro campo contaba con la ISTR, así como el NVSQ y VOLUNTAS.

La versión alentadora de este ensayo es que, durante un período de cerca de 40 años, se ha creado un nuevo campo académico que ha crecido hasta alcanzar la madurez. Pero yo no lo veo así: a mí me impresiona más el número de centros académicos que dejaron de existir o que han cambiado sus prioridades de investigación; el declive radical del financiamiento disponible para la investigación del sector, y cómo no hemos logrado desarrollar mecanismos sectoriales para planearla. No obstante, aunque hace varios años me preocupaba la falta de un cuerpo de académicos jóvenes con carreras comprometidas en el campo, hoy me alienta tanto su creciente número como la calidad del trabajo que están haciendo. El vaso ahora lo veo medio lleno.

Como ya lo he expresado en un par de textos, mi investigación inicial en este campo, a mediados de la década de 1970, concernía los orígenes de las fundaciones filantrópicas en Estados Unidos. En un principio, comencé a investigar por encargo de un amigo que estaba por asumir un puesto ejecutivo en una fundación. Tuve la fortuna de colaborar en este proyecto con mi colega historiador de la Universidad de Chicago, Barry Karl, quien tenía mucho más conocimiento que yo acerca del tema. Solicitamos el apoyo a fundaciones para este proyecto histórico y logramos obtener recursos de la Ford Foundation y de un par de las organizaciones más grandes y establecidas. No obstante, nos tomó mucho tiempo desarrollar trabajo publicado y se volvió (comprensiblemente) difícil asegurar apoyo adicional hasta que fuimos rescatados por nuestro amigo Robert Lynn, el entonces vicepresidente de religión de la Lilly Endowment. Por supuesto que nosotros no estudiábamos la religión, pero Bob estaba convencido del interés de nuestro proyecto y encontró la forma de apoyarnos con una parte de su presupuesto.

Barry y yo creíamos que nuestro proyecto sería bastante simple y nada difícil de lograr, pero pronto nos dimos cuenta de a qué grado habíamos subestimado nuestra tarea. Había muy poca información sobre la historia general de la fundación filantrópica estadounidense, así que nos dispusimos a hacer un boceto de la historia de cada una de las grandes fundaciones originales. Esto resultó ser un trabajador abrumador, pues, salvo algunas excepciones, estas organizaciones no habían hecho

mucho por preservar y organizar sus registros. La principal excepción eran los Rockefeller, pues durante los años que estuvimos empezando nuestra investigación, el Rockefeller Archive Center (RAC) abrió sus puertas a los académicos y de inmediato se posicionó como el repositorio líder de archivos de las fundaciones en mi país (y, de hecho, en el mundo). Barry y yo pasamos muchos meses visitando grandes fundaciones para instarlas a archivar sus registros en repositorios profesionales, especialmente porque en aquel momento el RAC no aceptaba mucho material que no fuera Rockefeller. Ahora, sin embargo, el RAC lo ha incorporado y diversificado sus magníficas colecciones y no ha dejado de apoyar el trabajo de investigadores individuales de archivos.

Mis propios intereses en el tercer sector comenzaron a expandirse durante la década de 1980, cuando el trabajo en el comité de investigación del IS me volvió más consciente de la extensión del sector no gubernamental en Estados Unidos. También tuve la suerte de que John Simon me reclutara como parte del cuerpo docente del primer Seminario de Filantropía de Salzburgo, que se llevó a cabo en Austria, en el verano de 1986. Esto me dio la oportunidad de trabajar con un grupo internacional de académicos y administradores de entidades caritativas y de celebrar seminarios con un grupo sobresaliente de jóvenes académicos y profesionales de todo el mundo. Ahí conocí a muchas personas que crecieron hasta alcanzar la prominencia en el tercer sector, incluidos Helmut Anheier, Wolfgang Seibel y Woody Powell. Me volví todavía más consciente de los desafíos organizacionales de las ONG cuando en 1986 se me reclutó como presidente del consejo americano de sociedades académicas (ACLS, por sus siglas en inglés). No hay como intentar dirigir una ONG para saber cómo funciona. Seguí trabajando en los consejos de varias organizaciones de investigación del tercer sector durante mis años en el ACLS. Más aún, uno de mis principales deberes en el ACLS era ayudar a gestionar los programas de intercambio docente entre Estados Unidos y los países socialistas, en gran parte a través de ONG estadounidenses subordinadas del ACLS y creadas con esa finalidad.

El ACLS me hizo salir de Estados Unidos y me abrió los ojos a la importancia del tercer sector en muchas otras partes del mundo, lo que me hizo entrar a la fase actual de mi carrera como académico. Por suerte, pude casar mis investigaciones con mis obligaciones institucionales. Trabajé con un cierto número de fundaciones de Estados Unidos y una serie de ONG de Europa del Este a finales de la década de 1980 y durante la de 1990 para apoyar la reforma democrática y constitucional, y empecé a escribir en el ámbito del constitucionalismo comparado. También fue en ese período que empecé a volverme bastante escéptico ante los intentos de las

fundaciones de Estados Unidos por apoyar los movimientos democráticos incipientes en la Europa poscomunista, cuestionando si la filantropía extranjera podía generar una democracia local (Katz, 1994). Asimismo, fue entonces que empecé a preocuparme más por los posibles efectos negativos de la filantropía en la democracia, pues la consolidación de esta ha sido por muchos años mi principal preocupación política e intelectual.

A principios del decenio de 1990, comencé a dialogar con Benny Gidron sobre la posibilidad de un gran estudio comparativo, internacional y empírico de ONG. Obtuvimos apoyo de Atlantic Philanthropies, reclutamos a Zeke Hasenfeld y equipos de investigación en Irlanda del Norte, Israel, Palestina y Sudáfrica para que colaboraran con nosotros y, en 2002, publicamos *Movilizarse por la paz: Resolución de conflictos en Irlanda del Norte, Israel/Palestina y Sudáfrica*. Después de retirarme del ACLS en 1997 y volver dar clase en la Escuela Woodrow Wilson en la Universidad de Princeton, la filantropía se volvió mi primordial tema de enseñanza e investigación. Comencé a impartir materias sobre sociedad civil y política pública en licenciatura y materias de posgrado sobre organizaciones no lucrativas, ONG y filantropía, además de un seminario para estudiantes de primer año de universidad. En otras palabras, en cuarenta años he pasado de tener un reducido interés académico en la historia de grandes fundaciones filantrópicas en Estados Unidos a una preocupación mucho mayor en la filantropía y el tercer sector como factores en la viabilidad de la democracia. Sin embargo, de forma paralela, durante este periodo he metido las manos en la operación de la filantropía: me he familiarizado con la gestión y el personal tanto de organizaciones que otorgan donaciones como las que las solicitan y he formado parte de consejos de donantes de más organizaciones sin fines de lucro de las que estoy dispuesto a admitir.

Sin embargo, así como yo he cambiado con los años, también lo ha hecho el mundo y con él el papel del tercer sector. Con esto concluiré este ensayo. Nací en el periodo de la primera administración del presidente Franklin Delano Roosevelt, durante la primera fase del "Nuevo Trato", cuando el Estado Norteamericano comenzó a aumentar de tamaño y asumir parte de la responsabilidad por la justicia social, especialmente a través de la creación de nuestro sistema de seguridad social. Crecí durante la Segunda Guerra Mundial, cuando el Estado creció aún más. Después de la Segunda Guerra, el Estado comenzó a asumir cierta responsabilidad de financiar la educación superior (la llamada G.I. Bill) y la investigación científica, con lo que el sector filantrópico se vio empujado fuera de algunas de sus actividades tradicionales. Y después, cuando apenas comenzaba mi carrera en la enseñanza, Lyndon Johnson lanzó la Gran Sociedad, expandiendo en gran medida el tamaño del

Estado y extendiendo ampliamente la red social por medio de la creación de Medicare y Medicaid. No obstante, los años de Johnson demostrarían ser (al menos hasta ahora) el apogeo de la inversión de Estados Unidos en servicios sociales y la vasta expansión de la colaboración entre ONG y el Estado para el suministro de servicios sociales. La década de 1970, con su crisis energética y ambiental, sentó las bases para lo que llamamos la Revolución Reagan, cuando el thatcherismo y el neoliberalismo llegaron a Estados Unidos.

Reagan llegó a la presidencia en 1981 anunciando con fuerza que reduciría el presupuesto social federal, bajo el argumento de que el sector de la beneficencia llenaría el hueco del gasto; sin embargo, el sector privado no tenía el dinero ni la intención de satisfacer esta necesidad, y el sector civil recibió un fuerte golpe en 1980, cuando las organizaciones del tercer sector intentaron reemplazar la financiación del estado que habían perdido. La situación no cambió mucho durante la presidencia de Bill Clinton en la década de 1990, pues durante su gobierno fueron muchos los demócratas que se inclinaron significativamente hacia la derecha. El impacto en el tercer sector forzaría a las ONG a encontrar nuevas maneras de conseguir fondos. Así, estas comenzaron a depender mucho más del cobro por prestación de servicios y actividades orientadas al mercado y a adoptar formas empresariales de gestión. En el sector comenzó a hablarse más de empresas sociales y empezamos a notar mayor hibridismo: la fusión de actividades lucrativas y sin fines de lucro.

Al mismo tiempo, el sector de las fundaciones filantrópicas también había empezado su transición hacia un modelo más empresarial, especialmente entre las organizaciones más grandes. Influidos por la reciente experiencia en negocios de los creadores y el personal de las nuevas fundaciones, así como por los modelos enseñados en las escuelas de negocios líderes en Estados Unidos. Nuevas fundaciones (y antiguas fundaciones reformadas) comenzaron a adoptar la postura de una filantropía "estratégica", cuyo modelo subyacente eran el del capital de riesgo. Estos nuevos "filántropos de riesgo" trataron de identificar organizaciones receptoras que pudieran acordar conseguir de forma precisa metas medibles previamente especificadas por los financiadores. Sus estrategias se basaban en la aparente necesidad de lograr un impacto demostrable a corto plazo. Estaban orgullosos de manejarse por datos, basarse en evidencias y orientarse en resultados. También abogaban por un enfoque reducido para la concesión de subvenciones a la medida, relaciones cercanas con los donatarios y una actitud generalmente dura al donar los recursos. Muchos de los nuevos financiadores se encuentran ahora en la costa oeste de Estados Unidos, producto de Silicon Valley.

Creían en dar grandes becas con las expectativas de producir un impacto significativo. Su objetivo era abiertamente el de influir en las políticas públicas, una tendencia que había empezado la Ford Foundation en la década de 1960. A diferencia de las primeras organizaciones Rockefeller y Carnegie, a ellos no les molestaba ser lo que Megan Tompkins-Stange denominó hace poco como “mecenas de políticas”. Todo esto caracteriza la actual filantropía de las megafundaciones influida por los negocios e inspirada en los fondos de cobertura y la Gran Apuesta. No la filantropía de los viejos tiempos (Tompkins-Stange, 2016).

Estos desarrollos se volvieron posibles porque, a principios de la década de 1990, la distribución asimétrica de la riqueza en Estados Unidos se acercaba a dimensiones que no se veían desde 1929 (Piketty, 2014). En parte debido al surgimiento del sector tecnológico y en parte al crecimiento descontrolado del sector financiero en la era de la desregulación bajo el gobierno de Clinton, una clase de multimillonarios comenzó a aparecer en mi país (y en todo el mundo). La noticia verdaderamente mala fue que las clases bajas no se beneficiaron de la explosión de riqueza en el país; la noticia potencialmente mala fue que muchos de los nuevos ricos se volvieron filántropos y volvieron posible lo que se ha vuelto la era de la megafundación. Incluso después de que estallara la burbuja del “punto com” en los primeros años de siglo XXI (y diez años después la de los bienes raíces), la prosperidad de los ultra-ricos continuó incrementándose, así como su filantropía. Al día de hoy, la revista Forbes calcula que 540 de los 1810 multimillonarios que hay en el mundo se encuentran en los Estados Unidos. Para el 2016, el tercer sector en Estados Unidos ha aumentado muchísimo a pesar de que —incluso en un periodo de estancamiento político— el sector social del Estado ha crecido una vez más (con Obamacare y la expansión de Medicaid).

Hoy, aunque hay literalmente miles de organizaciones financiadoras pequeñas en el país y decenas de miles de ONG, el mundo filantrópico de Estados Unidos es dominado por las más grandes megafundaciones (aquellas con más de mil millones de dólares netos en acciones, que son 88 y contando al día de hoy, en contraste con las 5 que había hace diez años).<sup>5</sup> La retórica de las grandes organizaciones financiadoras es cada vez más la misma que la de la comunidad empresarial. Hasta cierto punto, las donadoras estadounidenses siempre han acogido esta terminología, pero lo que es nuevo es la actual glorificación y romantización del mercado y del empresario, especialmente del “empresario social”. Llamar a esta situación “filantro-

---

<sup>5</sup> Claro que el sector de la beneficencia en Estados Unidos en general también es gigantesco. Según Crary (2016), “los estadounidenses están donando a instituciones de caridad y sin fines de lucro una cantidad sin precedentes de más de mil millones de dólares al día”.

capitalismo" (Bishop y Green, 2008) sería, en mi opinión, ir demasiado lejos, pero definitivamente parece que nos estamos dirigiendo hacia un punto en el que las actividades no lucrativas y las lucrativas convergen. Que "los ricos puedan salvar el mundo", como afirman los autores del libro *Filantropocapitalismo*, me parece muy poco probable; sin embargo, hay muchas razones para pensar que eso es exactamente lo que creen filántropos como Chan-Zuckerberg y los Gates.

¿Quedarán claro que los académicos tienen los datos, el sistema conceptual y las herramientas de investigación para evaluar las instituciones que han empezado a dominar el sector en la era de la "gran apuesta" de la filantropía? Si es ya es suficientemente difícil obtener información de la gestión de la Bill and Melinda Gates Foundation, ¿cómo evaluaremos y entenderemos la sociedad de responsabilidad limitada que recientemente creó por Mark Zuckerberg y Priscilla Chan? ¿Podremos obtener acceso a su personal y a su proceso de toma de decisiones? ¿Dónde se irá a encontrar su repositorio y tendrán los académicos acceso a él? ¿Los donantes de la era posterior a la reducción del gasto de Atlantic Philanthropies estarán dispuestos a financiar investigación crítica sobre filantropía? Y mucho más importante aún, ¿tendremos el valor y los recursos necesarios para hacer escrutinio crítico de las recientemente surgidas fundaciones filantrópicas "mecenas de políticas"? La prensa, al menos en los Estados Unidos, ha abandonado su papel de vigilante. Ante esta situación, nosotros debemos establecer nuestra vigilancia académica.

Nada de esto podría haberse previsto cuando comencé mi investigación en este campo. Mientras escribía estos últimos renglones, me sorprendí preguntándome cómo reaccionarían los financiadores de mi investigación actual ante las afirmaciones que he hecho sobre la práctica contemporánea de las fundaciones. Es la pregunta que Barry Karl y yo nos planteamos en la década de 1970; una pregunta que deberían hacerse todos los académicos del tercer sector que desafíen el conocimiento dominante. Se trata de uno de los dilemas que abarca gran parte del estudio del tercer sector: ¿qué tan fuerte podemos morder la mano que nos da de comer? La mayoría estará de acuerdo conmigo en que nuestra única opción es respirar hondo y después morder, puesto que el peligro real es que nos censuremos a nosotros mismos. Sabemos que nuestro deber académico es hablarle al poder con la verdad, pero también somos conscientes de que a veces nos quedamos cortos. Algunos de ustedes recordarán la moraleja de la historieta Pogo de Walt Kelly: "hemos encontrado al enemigo y somos nosotros".

Es la comunidad de académicos del tercer sector y la infraestructura académica que hemos construido quienes me han alimentado y mantenido los

últimos cuarenta años. Les debo mucho a la ISTR, a las otras organizaciones académicas del tercer sector y a nuestras revistas especializadas. Pero estoy en la mayor deuda de gratitud con la comunidad académica mundial que ahora existe en este campo. Recordemos las palabras de Benjamín Franklin cuando firmó la Declaración de Independencia de Estados Unidos, hace casi exactamente 240 años: “debemos permanecer unidos o, sin duda alguna, colgaremos por separado”.

## Referencias

- Andrews, F.E. (1973). *Foundation Watcher*. Lancaster, PA: Franklin & Marshall University Press.
- Anheier, H.K. (1993). A Brief History of ISTR. *Inside ISTR*, 1(1).
- Bishop, M. y Green, M. (2008). *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*. New York: Bloomsbury Press.
- Botanski, L. y Esquerre, A. (2016). The Economic Life of Things. *New Left Review*, 98.
- Crary, D. (13 de junio de 2016). US charitable giving rate tops more than \$1 billion a day. *The San Diego Union-Tribune*. Recuperado de <http://www.sandiegouniontribune.com/sdut-us-charitable-giving-rate-tops-more-than-1-2016jun13-story.html>
- Hall, P.D. (1992). *Inventing the Nonprofit Sector, and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*. Baltimore y Londres: Johns Hopkins University Press.
- Hall, P.D. (1999). The Work of Many Hands: A Response to Stanley N. Katz on the Origins of the 'Serious Study' of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 522-534.
- Karl, B. (1987). Philanthropic Institutions. *Science*, 236(4804), 984-985, doi: 10.1126/science.236.4804.984 Recuperado de <http://science.sciencemag.org/content/236/4804/984>
- Katz, S.N. (1994). Philanthropy and Democracy: Which Comes First? *Advancing Philanthropy*, 2(2), 34-39.
- Katz, S.N. (1999). Where did the Serious Study of Philanthropy Come From, Anyway? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 74-82.

Kristol, I. (1980). *Foundations and the Sin of Pride: The Myth of the Third Sector*. Discurso ante la Conferencia Anual del Consejo de Fundaciones, 30 de mayo de 1980.

Fear or N.G.O.s, in Beijing and Beyond [Editorial]. (30 de abril de 2016). *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2016/05/01/opinion/sunday/fear-of-ngos-in-beijing-and-beyond.html>

Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Traducido por Arthur Goldhammer. Cambridge, MA, y Londres: Harvard University Press.

Tompkins-Stange, M.E. (2016). *Policy Patrons: Philanthropy, Education Reform, and the Politics of Influence*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

Zimmer, A. (2016, abril-junio). President's Column. *Inside ISTR*, (24)2, 2-3. Recuperado de [https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/Inside\\_ISTR/Inside\\_ISTR24\\_2.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/Inside_ISTR/Inside_ISTR24_2.pdf)