

WhatIfWe

Estructura Híbrida: Casos de Estudio

Modelos Fundación / Con Ánimo de Lucro en Organizaciones con Misión — Precedentes, Lecciones y Relevancia para WhatIfWe

Documento complementario a Construyendo el Laboratorio v3.1 · Mayo 2026

Este documento examina seis organizaciones reales que han utilizado una estructura de entidad híbrida —una fundación o entidad sin ánimo de lucro combinada con una empresa con ánimo de lucro— para perseguir misiones que requerían tanto legitimidad filantrópica como infraestructura comercial. Cada caso se analiza en cuatro dimensiones: diseño estructural, qué funcionó, qué falló o requirió corrección, y qué implica para la estructura propuesta de WhatIfWe. El documento concluye con una síntesis de lecciones y una lista de verificación de diseño recomendada.

Casos de estudio en este documento

Caso 01 · Mozilla Foundation + Mozilla Corporation

Infraestructura de internet de código abierto — el precedente fundacional

Caso 02 · Wikimedia Foundation + Wikimedia LLC / Enterprise

El bien común del conocimiento a escala global — pureza de misión bajo presión comercial

Caso 03 · Creative Commons + CC Global Network

Infraestructura de licencias para el bien común cultural — un modelo híbrido ligero

Caso 04 · Plurality / vTaiwan + PDIS (Espacio Público de Innovación Digital)

Democracia computacional — el precedente intelectual más cercano a WhatIfWe

Caso 05 · The Guardian Media Group + Scott Trust

Independencia editorial protegida por la propiedad estructural — un modelo de bloqueo de misión

Caso 06 · Patagonia + Holdfast Collective

El ejemplo más radical reciente — activos de la empresa transferidos íntegramente a la entidad de misión

01

Mozilla Foundation + Mozilla Corporation

Infraestructura de internet de código abierto — el precedente híbrido fundacional

Qué construyeron y por qué lo separaron

Mozilla comenzó como un proyecto de código abierto escindido de Netscape en 1998. En 2003, la organización se enfrentó a un problema estructural que resultará inmediatamente familiar para WhatIfWe: tenía una misión clara de interés público (una internet abierta e interoperable) y un producto (el navegador Firefox) que requería una infraestructura comercial significativa para competir frente a alternativas propietarias bien financiadas. Una sola entidad no podía albergar de forma creíble tanto la misión como la operación comercial.

La solución, implementada en 2005, fue crear Mozilla Corporation como una filial tributaria de propiedad total de Mozilla Foundation. La Fundación custodia la misión y la marca. La Corporación opera Firefox, gestiona el acuerdo de búsqueda con Google (que genera la mayor parte de los ingresos), emplea a la mayoría del personal técnico y desarrolla alianzas comerciales. Todos los beneficios revierten a la Fundación.

La Fundación fija la misión. La Corporación la ejecuta comercialmente. La separación estructural no es una conveniencia legal — es lo que permite aceptar ingresos comerciales sin comprometer la misión que los genera.

Estructura en detalle

Mozilla Foundation	501(c)(3) EE. UU. sin ánimo de lucro	Posee el 100% de la Corporación. Fija la misión, la marca y los valores. Recibe todos los beneficios de la Corporación como distribuciones. Financia actividades de investigación y salud de internet mediante subvenciones.
Mozilla Corporation	LLC EE. UU. (tributaria)	Opera Firefox y otros productos. Gestiona el acuerdo de búsqueda por defecto con Google (~400–500 M\$/año en su pico). Emplea a ~750 personas. Paga impuestos. Distribuye beneficios a la Fundación.
Relación	Filial de propiedad total	La Fundación tiene control total de gobernanza. La Corporación no puede venderse ni redirigirse sin aprobación de la Fundación. La protección de la misión es estructural, no contractual.

Qué funcionó

La estructura protegió con éxito la capacidad de Mozilla para criticar a las mismas empresas con las que mantenía relaciones comerciales. Mozilla Foundation ha publicado informes críticos con las prácticas de datos de Google mientras la Corporación mantenía su acuerdo de búsqueda. Esto habría sido estructuralmente imposible si la misión y la operación comercial fueran la misma entidad. La independencia de la Fundación es creíble precisamente porque es estructural, no solo una política declarada.

Qué requirió corrección

A mediados de la década de 2010, los críticos señalaron que el éxito comercial de la Corporación había creado una brecha salarial y cultural entre las dos entidades que empezaba a erosionar la coherencia de la misión. El personal sénior de la Fundación cobraba significativamente menos que sus equivalentes en la Corporación. El trabajo de incidencia de la Fundación se percibía cada vez más como secundario frente a las prioridades de producto de la Corporación. Mozilla ha realizado desde entonces ajustes estructurales, incluyendo una mayor implicación de la Fundación en la estrategia de la Corporación.

RIESGO CLAVE IDENTIFICADO

Cuando la filial con ánimo de lucro se vuelve significativamente más grande y está mejor dotada de recursos que la fundación que custodia la misión, la dirección de influencia puede invertirse. La fundación empieza a seguir las prioridades de la empresa, en lugar de fijarlas. Este es el riesgo de desviación de misión del que la estructura de WhatIfWe debe protegerse explícitamente.

Relevancia para WhatIfWe

La Fundación custodia la misión	Precedente directo: la Fundación WhatIfWe custodiará el diseño del encuentro, los criterios de calidad y el contenido — los activos de misión que no deben ser redirigibles comercialmente.
--	---

La empresa custodia la infraestructura comercial	WhatIfWe Technologies será propietaria de la plataforma y los modelos de IA — la infraestructura que requiere inversión de tipo comercial y financiación EIC/Horizon.
---	---

Riesgo de desviación de misión	WhatIfWe debe garantizar que la Fundación conserve autoridad de gobernanza genuina sobre Technologies desde el inicio — no como formalidad, sino como realidad estructural con efecto real.
---------------------------------------	---

Diferencia en el modelo de ingresos	Los ingresos de Mozilla fluían de la Corporación a la Fundación. El flujo de ingresos principal de WhatIfWe puede ser subvenciones a la Fundación, con Technologies financiada por separado. Esta es una estructura de independencia más saludable.
--	---

Lecciones para WhatIfWe

Control estructural	Garantizar que la Fundación tenga autoridad de gobernanza real sobre Technologies — representación en el consejo, derechos de veto sobre decisiones que afecten a la misión, o (idealmente) participación mayoritaria.
Paridad retributiva	Diseñar estructuras retributivas que no creen una cultura de dos niveles entre la Fundación y Technologies desde el inicio.
Los activos de misión permanecen en la Fundación	Los datos de encuentro, los criterios de calidad y las relaciones con los invitados son activos de la Fundación. Documentarlo en los estatutos fundacionales, no solo en políticas.

02

Wikimedia Foundation + Wikimedia LLC

El bien común del conocimiento a escala global — pureza de misión bajo presión comercial

La estructura y su evolución

La Wikimedia Foundation (WMF), constituida en Florida en 2003, opera Wikipedia y un conjunto de proyectos de conocimiento como entidad sin ánimo de lucro 501(c)(3). Durante la mayor parte de su historia, Wikimedia operó como una entidad única: la Fundación custodiaba la misión, la marca, los servidores y las relaciones con la comunidad. La actividad comercial —principalmente el licenciamiento del contenido de Wikipedia a empresas— se gestionaba mediante acuerdos informales.

En 2019, Wikimedia creó Wikimedia Enterprise (inicialmente Wikimedia LLC) como entidad comercial separada para formalizar sus relaciones con grandes usuarios comerciales —Google, Amazon, Apple y otros— que utilizan los datos de Wikipedia a escala. La entidad Enterprise cobra a estos usuarios comerciales por acceso premium a la API y flujos de datos estructurados, con ingresos que revierten a la Fundación.

Por qué se produjo la separación cuando se produjo

El detonante fue reconocer que las grandes empresas tecnológicas extraían valor comercial significativo de Wikipedia sin contribuir a su sostenibilidad. La Fundación no podía cobrarles directamente sin arriesgar su estatus de entidad sin ánimo de lucro y la confianza de la comunidad. Una entidad comercial separada sí podía hacerlo. La separación estructural permitió a Wikimedia comercializar en los márgenes sin comprometer la misión en el núcleo.

El conocimiento es libre. La infraestructura que lo entrega a escala comercial, no. Wikimedia Enterprise cobra por esta última sin tocar lo primero.

Qué funcionó

La estructura mantuvo con éxito la confianza de la comunidad. La comunidad de editores voluntarios que produce el contenido de Wikipedia siguió confiando en que la comercialización no comprometería la independencia editorial. Los ingresos de Wikimedia Enterprise han crecido significativamente desde su lanzamiento, proporcionando una base de financiación diversificada más allá de las campañas anuales de recaudación.

Qué requirió corrección

El encuadre inicial de la entidad comercial se gestionó de forma deficiente en las comunicaciones con la comunidad, generando una preocupación importante entre editores y defensores que temían que representase una comercialización progresiva de la misión. Wikimedia tuvo que invertir un esfuerzo considerable en explicar la separación estructural y por qué protegía la misión en lugar de amenazarla. La lección: la comunidad necesita comprender la estructura antes de que se anuncie, no después.

Relevancia para WhatIfWe

Los datos como bien común	El contenido de Wikipedia es el bien común; la entidad comercial monetiza la infraestructura de acceso. En WhatIfWe, los datos de encuentro son el bien común (propiedad de la Fundación); Technologies monetiza la infraestructura de la plataforma.
----------------------------------	---

Confianza de la comunidad	Los participantes en los encuentros de WhatIfWe —invitados y participantes del Laboratorio— son análogos a la comunidad de editores voluntarios de Wikipedia. Su confianza en la misión debe estar protegida por el diseño estructural, no solo por garantías.
----------------------------------	--

Usuarios comerciales	Wikimedia Enterprise cobra a los grandes usuarios comerciales por lo que ya utilizan gratuitamente. WhatIfWe Technologies podría eventualmente licenciar la plataforma de encuentro a otras aplicaciones de inteligencia colectiva — un modelo paralelo.
-----------------------------	--

Momento de la comunicación	Presentar la estructura a los actores clave —financiadores iniciales, primeros invitados— antes de que se formalice, no después. La estructura debe ser una señal de transparencia, no una sorpresa.
-----------------------------------	--

Lecciones para WhatIfWe

Explicar antes de anunciar	Informar a los financiadores iniciales y los primeros invitados sobre la estructura propuesta antes de la constitución. Su respaldo al modelo es un activo de credibilidad.
-----------------------------------	---

Bien común frente a infraestructura	Ser explícito en todos los documentos: los datos de encuentro son un bien común custodiado por la Fundación. La plataforma es infraestructura construida por Technologies. Esta distinción debe ser completamente clara.
--	--

03

Creative Commons

Infraestructura de licencias para el bien común cultural — un modelo híbrido ligero

Estructura y misión

Creative Commons (CC) opera como una entidad sin ánimo de lucro 501(c)(3) de EE. UU. que desarrolla y administra licencias de derechos de autor abiertas, utilizadas en más de 2.000 millones de obras en todo el mundo. El modelo de CC es instructivo para WhatIfWe no por una separación Fundación/con ánimo de lucro —CC ha seguido siendo principalmente una entidad única sin ánimo de lucro— sino por cómo ha gestionado la tensión entre su misión (maximizar el intercambio cultural libre) y los costes de infraestructura para sostener un bien común global.

La característica estructural más relevante de CC para WhatIfWe es su Red Global: una estructura federada de capítulos nacionales y afiliados que implementan la misión de CC en contextos locales, apoyados por la infraestructura de la organización central. Cada capítulo es jurídicamente independiente pero está alineado con la misión, utilizando infraestructura compartida —licencias, marca, plantillas legales— proporcionada por la entidad central.

Creative Commons no es propietaria de las obras que protegen sus licencias. Es propietaria de la infraestructura —el marco legal y técnico— que hace posible el bien común. Este es el modelo correcto para pensar en qué sería propietaria WhatIfWe Technologies.

La licencia de la plataforma como infraestructura

Las licencias de CC son gratuitas, pero su mantenimiento exige recursos significativos: experiencia jurídica en múltiples jurisdicciones, infraestructura técnica para la verificación de licencias y una red global de defensores. CC ha financiado históricamente esta infraestructura mediante subvenciones y donaciones, con ingresos puntuales de consultoría y formación. La tensión entre financiar la infraestructura y mantener los activos de misión libres es permanente y no está resuelta. CC nunca la ha resuelto del todo.

Esta es exactamente la tensión que la estructura híbrida de WhatIfWe está diseñada para abordar. La Fundación custodia los activos de misión (el encuentro, el contenido, la comunidad). Technologies custodia la infraestructura (la plataforma, la IA, la arquitectura técnica) y puede

financiarla por medios comerciales sin comprometer los activos de misión.

Relevancia para WhatIfWe

Infraestructura frente a bien común La idea clave de CC: la infraestructura que hace posible un bien común no es en sí misma el bien común. WhatIfWe Technologies construye y posee la infraestructura; la Fundación WhatIfWe custodia el bien común.

Modelo federado La estructura de capítulos de CC es un precedente para la visión a largo plazo de WhatIfWe: múltiples grupos de encuentro en distintos contextos, usando infraestructura compartida pero gobernados localmente.

Tensión de financiación La lucha de financiación de CC es una advertencia: si la Fundación no puede financiarse de forma independiente de la empresa, la desviación de misión se vuelve inevitable. La Fundación WhatIfWe necesita su propia base de financiación desde el primer día.

Lecciones para WhatIfWe

Independencia financiera de la Fundación La Fundación debe tener su propia fuente de ingresos —financiación mediante subvenciones en la Fase 0— desde el inicio. No debe depender financieramente de Technologies.

Infraestructura ≠ bien común Usar el lenguaje de CC en las comunicaciones con financiadores: WhatIfWe Technologies construye la infraestructura que hace posible el bien común del encuentro. El bien común en sí es gratuito y está custodiado por la Fundación.

04

Plurality / vTaiwan + PDIS

Democracia computacional — el precedente intelectual más cercano a WhatIfWe

Por qué este caso importa más

El ecosistema vTaiwan y Plurality —asociado a Audrey Tang, Glen Weyl y el movimiento de democracia computacional— es el precedente intelectual y estructural más cercano a WhatIfWe. Al igual que WhatIfWe, opera en la intersección entre infraestructura tecnológica e inteligencia colectiva genuina. Al igual que WhatIfWe, involucra a una entidad pública que custodia la misión (el PDIS taiwanés —Espacio Público de Innovación Digital—, que Tang dirigió como Ministra Digital) y a un conjunto de entidades civiles y comerciales que construyen la infraestructura técnica (g0v, el Instituto Plurality, RadicalxChange).

El ecosistema Plurality no es una entidad híbrida única — es una red de organizaciones alineadas, cada una custodiando partes distintas de la misión. Esta estructura distribuida es más compleja que la propuesta de WhatIfWe, pero ilustra el mismo principio fundamental: la misión (inteligencia colectiva democrática) y la infraestructura (plataformas digitales para la deliberación) requieren estructuras de gobernanza distintas.

El papel de Audrey Tang unió a la entidad pública que custodiaba la misión (PDIS) y a los constructores de infraestructura técnica (g0v, vTaiwan) a través de la confianza personal y los valores compartidos — no mediante estructuras formales de gobernanza. Esto funcionó en el contexto específico de Taiwán. No es un modelo replicable sin ese contexto.

La lección estructural: la confianza personal no es una estructura de gobernanza

La principal vulnerabilidad estructural del ecosistema Plurality es su dependencia de las relaciones personales y la autoridad reputacional de sus figuras fundadoras. Cuando Tang abandonó el gobierno en 2024, el ancla institucional que otorgaba al PDIS su autoridad y recursos desapareció. El ecosistema continúa, pero la claridad estructural que aportaba la posición de Tang ya no existe.

Esta es una lección directa para WhatIfWe. La coherencia inicial del proyecto dependerá en gran medida de las relaciones personales e intelectuales de Hector. Esto es apropiado e inevitable en

la Fase 0. Pero la estructura de gobernanza debe diseñarse de modo que la misión no dependa de esas relaciones para mantenerse intacta a medida que el proyecto escala.

La plataforma Polis como modelo de infraestructura

Polis —la plataforma de deliberación utilizada en vTaiwan— es de código abierto y la mantiene el Computational Democracy Project, una entidad sin ánimo de lucro de EE. UU. La plataforma es gratuita; la entidad sin ánimo de lucro se financia mediante subvenciones. Esta es una separación limpia entre misión (infraestructura de deliberación abierta) y sostenibilidad (financiación mediante subvenciones) — pero no ha producido un modelo comercial sostenible, y el desarrollo de la plataforma ha quedado limitado por los topes de la financiación mediante subvenciones.

La estructura propuesta de WhatIfWe aborda esto directamente: la entidad Technologies con ánimo de lucro crea la sostenibilidad comercial que proyectos de infraestructura puramente sin ánimo de lucro como Polis no han podido lograr, mientras la Fundación preserva la independencia de misión que los proyectos de infraestructura comercial pierden.

Relevancia para WhatIfWe

Precedente intelectual	El ecosistema Plurality construye infraestructura de inteligencia colectiva para contextos democráticos. WhatIfWe la construye para tradiciones de sabiduría. La misión intelectual es adyacente y la lista de invitados se solapa directamente (Audrey Tang es una invitada de Categoría F).
-------------------------------	---

Gobernanza más allá de la confianza personal	La fragilidad estructural del ecosistema Plurality es una advertencia directa para WhatIfWe. Las estructuras formales de gobernanza no son burocracia — son lo que sobrevive cuando cambian las relaciones fundacionales.
---	---

Límites de la infraestructura puramente abierta	Las limitaciones de financiación de Polis ilustran por qué la infraestructura puramente sin ánimo de lucro no escala. WhatIfWe Technologies aborda esto directamente.
--	---

La red como recurso	El principal activo del ecosistema Plurality es su red — Tang, Weyl, la comunidad g0v. El programa de entrevistas de la Fase 0 de WhatIfWe construye un activo de red análogo. Debe estar custodiado por la Fundación, no por la empresa.
----------------------------	---

Lecciones para WhatIfWe

Gobernanza más allá del fundador	Diseñar la estructura de gobernanza de la Fundación para que funcione sin la implicación diaria de Hector a partir de la Fase 1. La composición del consejo, los derechos de decisión y la planificación de la sucesión pertenecen a los documentos fundacionales.
---	--

La red como activo de la Fundación	Las relaciones construidas en la Fase 0 —con invitados, financiadores y socios— son activos de la Fundación. Documentarlos y protegerlos estructuralmente para que no puedan migrar a la empresa.
---	---

05

The Guardian Media Group + Scott Trust

Independencia editorial protegida por la propiedad estructural — un modelo de bloqueo de misión

La estructura

The Guardian es propiedad de Scott Trust Limited, una sociedad limitada por garantía (efectivamente una estructura sin ánimo de lucro según el derecho inglés). El Scott Trust posee Guardian Media Group (GMG), que opera los periódicos The Guardian y The Observer de forma comercial. El único propósito del Trust, tal como se establece en sus documentos fundacionales, es garantizar la independencia financiera y editorial de The Guardian a perpetuidad.

Esta estructura significa que The Guardian no puede venderse a un propietario comercial, no puede orientarse a intereses partidistas y no puede cerrarse por accionistas que buscan extraer valor. El bloqueo de misión es permanente y estructural — no depende de los valores de ningún propietario o gestor individual.

El Scott Trust no produce periodismo. Protege las condiciones bajo las cuales el periodismo puede producirse honestamente. Este es el modelo correcto para pensar en qué haría la Fundación WhatIfWe en relación con WhatIfWe Technologies.

Mecanismos de bloqueo de misión en detalle

El bloqueo de misión del Scott Trust funciona mediante tres mecanismos directamente relevantes para la estructura propuesta de WhatIfWe.

Bloqueo de propiedad

El Trust posee la empresa operativa. Ningún individuo puede adquirir una participación de control. Ningún inversor externo puede anular la autoridad de gobernanza del Trust.

Cláusula de propósito

Los documentos fundacionales del Trust establecen como único propósito la protección de la independencia editorial. Cualquier decisión que entre en conflicto con este propósito es ultra vires — jurídicamente inválida.

Bloqueo de distribución

Los beneficios de GMG deben reinvertirse en periodismo o en actividades de apoyo al periodismo. No pueden distribuirse a beneficiarios como en una obra benéfica tradicional.

Qué requirió corrección

Las dificultades comerciales de The Guardian —pérdidas significativas durante los años 2010 conforme caía la publicidad impresa— pusieron la estructura a prueba severamente. En varios momentos, el Trust tuvo que disponer de su dotación para financiar las operaciones. La lección es que el bloqueo estructural de la misión no sustituye a la sostenibilidad financiera: una entidad de misión que depende financieramente de su empresa operativa es estructuralmente vulnerable por muy bien diseñado que esté el bloqueo de misión.

Relevancia para WhatIfWe

Cláusula de propósito	Los documentos fundacionales de la Fundación WhatIfWe deben incluir una cláusula de propósito explícita: proteger las condiciones —el diseño del encuentro, los criterios de calidad, la soberanía de datos y la distribución pública— bajo las cuales puede producirse la inteligencia planetaria.
Propiedad frente a licencia	El modelo Guardian (el Trust posee la empresa) es más sólido que el modelo propuesto de WhatIfWe (la Fundación licencia de la empresa). WhatIfWe debería explorar si la Fundación podría tener una participación significativa en Technologies, no solo una licencia.
Independencia financiera	La vulnerabilidad de The Guardian ante el rendimiento comercial de GMG es una advertencia directa. La Fundación WhatIfWe debe construir su propia base de financiación mediante subvenciones en la Fase 0. No puede depender de Technologies para el apoyo operativo.

Lecciones para WhatIfWe

Considerar capital, no solo licencia	Una licencia perpetua de Technologies a la Fundación es el mínimo. Una protección más sólida sería una participación de capital significativa — que otorgue a la Fundación derechos de gobernanza en Technologies, no solo derechos de uso.
La cláusula de propósito es innegociable	Incluir una cláusula de propósito explícita en los documentos fundacionales de la Fundación que no pueda modificarse sin una supermayoría. Esta es la garantía estructural que los financiadores necesitan ver.

06

Patagonia + Holdfast Collective

El ejemplo más radical reciente — activos de la empresa transferidos íntegramente a la entidad de misión

Qué ocurrió en 2022

En septiembre de 2022, Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, transfirió la propiedad total de la empresa a dos nuevas entidades: Patagonia Purpose Trust (que posee el 2% de las acciones pero el 100% de los derechos de voto) y Holdfast Collective (una organización de incidencia 501(c)(4) de EE. UU., que posee el 98% de las acciones pero sin derechos de voto). El Purpose Trust controla la dirección de la empresa. Holdfast Collective recibe todos los beneficios —estimados en ~100 M\$/año— y los destina a la incidencia medioambiental.

La estructura invierte el modelo típico: la empresa con ánimo de lucro (Patagonia) genera los ingresos; las entidades de misión los custodian y despliegan. El razonamiento declarado de Chouinard fue que «la Tierra es ahora nuestro único accionista». La operación se estructuró para evitar la responsabilidad fiscal inmediata mientras garantizaba que todos los beneficios futuros sirven a la misión.

«En lugar de salir a bolsa, Yvon Chouinard ha transferido la propiedad de Patagonia, una empresa de 3.000 millones de dólares, a un trust y una entidad sin ánimo de lucro dedicados a combatir el cambio climático y proteger tierras no urbanizadas en todo el mundo.» — New York Times, 2022

Por qué es el precedente más radical

La operación de Patagonia representa el punto final lógico del modelo Fundación / con ánimo de lucro: la entidad comercial no solo apoya a la entidad de misión — es propiedad de esta y existe únicamente para financiarla. Cada dólar de beneficio que genera Patagonia va a la incidencia medioambiental. El éxito comercial de la empresa es la financiación de la misión.

Este no es un modelo realista para WhatIfWe en su fase inicial — requiere un fundador dispuesto a ceder la propiedad por completo y una empresa suficientemente valiosa como para generar financiación de misión significativa. Pero es la dirección hacia la que la estructura propuesta debe diseñarse para avanzar, no para cerrar esa posibilidad.

La separación de derechos de voto y derechos económicos

El aspecto técnicamente más elegante de la estructura de Patagonia es la separación entre derechos de voto (en manos del Purpose Trust, que controla la dirección) y derechos económicos (en manos de Holdfast, que recibe los beneficios). Esto permite que el control de la misión quede completamente separado del beneficio financiero — evitando que cualquier entidad tenga a la vez el incentivo y el poder de redirigir la misión con fines económicos.

Para WhatIfWe, esto sugiere una estructura más sofisticada que una simple licencia de la Fundación: la Fundación podría tener derechos de voto en Technologies (garantizando la gobernanza de la misión) mientras Technologies conserva los derechos económicos (permitiendo la inversión comercial y retornos a los inversores). Es más complejo de implementar, pero sustancialmente más sólido como mecanismo de protección de la misión.

Relevancia para WhatIfWe

Derechos de voto frente a derechos económicos	La Fundación podría tener derechos de voto preferentes en Technologies (protegiendo la gobernanza de la misión) sin tener derechos económicos (permitiendo a los inversores comerciales participar). Este es el mecanismo de protección de misión más sólido disponible, a excepción de la transferencia de propiedad completa.
Dirección a largo plazo	La estructura propuesta de WhatIfWe (la Fundación licencia de Technologies) es adecuada para las Fases 0–1. A medida que el proyecto escale, la relación debe evolucionar hacia una mayor autoridad de gobernanza de la Fundación en Technologies, no menor.
El éxito comercial como financiación de la misión	Si WhatIfWe Technologies tiene éxito comercialmente —licenciando la plataforma a otras aplicaciones de inteligencia colectiva— ese éxito debe beneficiar el trabajo de misión de la Fundación, no a accionistas externos. Diseñar el acuerdo de reparto de beneficios en los documentos fundacionales, no más adelante.

Lecciones para WhatIfWe

Diseñar para la evolución	La estructura de la Fase 0 (Fundación + Technologies con licencia) debe diseñarse explícitamente para evolucionar hacia una mayor autoridad de gobernanza de la Fundación a medida que el proyecto escala. Incorporar esta intención en los documentos fundacionales.
Reparto de beneficios desde el primer día	Definir en los documentos fundacionales de Technologies qué proporción de los beneficios comerciales revierte a la Fundación. Incluso un porcentaje modesto (10–20%) establece el precedente y la expectativa.

Lecciones transversales y lista de verificación de diseño

Lo que enseñan los seis casos, tomados en conjunto

Seis organizaciones distintas. Seis misiones distintas. Seis implementaciones estructurales distintas del mismo principio fundamental: una misión que requiere tanto legitimidad filantrópica como infraestructura comercial no puede ser atendida adecuadamente por una entidad única. Los casos varían en cómo implementan la separación — desde la propiedad total (Patagonia) hasta el licenciamiento (la propuesta de WhatIfWe) o las redes federadas (Plurality) — pero la lógica subyacente es coherente.

Las cinco lecciones estructurales que aparecen en todos los casos

1. La entidad que custodia la misión debe tener autoridad de gobernanza real

En todos los casos de éxito, la entidad que custodia la misión (Fundación, Trust, entidad sin ánimo de lucro) tiene poder estructural sobre la entidad comercial — no solo valores declarados o normas culturales. La Fundación Mozilla es propietaria de la Corporación. El Scott Trust es propietario de GMG. El Patagonia Purpose Trust tiene el control de los votos. Donde esta autoridad de gobernanza es débil o inexistente (como en las primeras comunicaciones de Wikimedia Enterprise), la desviación de misión se vuelve posible. Una licencia sola no es suficiente. La Fundación WhatIfWe necesita derechos de gobernanza en WhatIfWe Technologies desde el inicio.

2. La independencia financiera de la entidad de misión es innegociable

Todo caso en que la entidad de misión se volvió financieramente dependiente de la entidad comercial experimentó presiones sobre la independencia de misión — independientemente de la solidez de las protecciones estructurales. La experiencia de The Guardian es el ejemplo más claro. La Fundación WhatIfWe debe construir su propia base de ingresos mediante subvenciones en la Fase 0. No puede depender de Technologies para el apoyo operativo sin arriesgar su independencia.

3. La separación debe explicarse antes de anunciarse

La experiencia de Wikimedia demuestra que los actores que descubren la entidad comercial sin contexto previo asumirán lo peor. En el caso de WhatIfWe, los actores que importan son los invitados a las entrevistas, los financiadores iniciales y los primeros participantes del Laboratorio. Deben comprender la estructura — e idealmente respaldarla — antes de que se formalice.

4. La confianza personal no es una estructura de gobernanza

La fragilidad estructural del ecosistema Plurality tras la salida de Tang ilustra un riesgo que todo proyecto orientado a la misión enfrenta: la autoridad personal del fundador no es transferible. Las

estructuras de gobernanza de WhatIfWe deben diseñarse para funcionar sin la autoridad diaria de Hector a partir de la Fase 1. Esto no es una preocupación lejana — debe estar en los documentos fundacionales.

5. Diseñar para la dirección de avance, no solo para la fase actual

Las estructuras más sólidas (Patagonia, Scott Trust) se diseñaron con una visión a largo plazo de la relación entre las entidades de misión y comerciales. Las estructuras más débiles (los acuerdos comerciales tempranos de Creative Commons) se diseñaron para necesidades inmediatas y requirieron revisiones significativas. Los documentos fundacionales de WhatIfWe deben describir explícitamente la evolución prevista de la relación de la Fundación con Technologies a medida que el proyecto escala.

Lista de verificación de diseño para la estructura propuesta de WhatIfWe

✓ Autoridad de gobernanza de la Fundación

¿Tiene la Fundación derechos de voto o asientos de gobernanza en Technologies? Una licencia sola es insuficiente.

✓ Cláusula de propósito

¿Incluye el documento fundacional de la Fundación una cláusula de propósito explícita e inmodificable que proteja el diseño del encuentro, los criterios de calidad y la soberanía de datos?

✓ Propiedad de datos documentada

¿Está la titularidad de los datos de encuentro asignada explícitamente a la Fundación en los documentos fundacionales de ambas entidades — no solo en un acuerdo de compartición de datos?

✓ Independencia financiera

¿Tiene la Fundación un plan de financiación que no dependa de Technologies para el apoyo operativo durante la Fase 0?

✓ Reparto de beneficios definido

¿Definen los documentos fundacionales de Technologies qué proporción de los beneficios comerciales revierte a la Fundación?

✓ Plan de comunicación con los actores

¿Han sido informados los financiadores iniciales y los primeros invitados a entrevistas sobre la estructura antes de que se formalice?

✓ Gobernanza más allá del fundador

¿Funciona la estructura de gobernanza de la Fundación sin la implicación diaria de Hector a partir de la Fase 1?

✓ Hoja de ruta de evolución

¿Describen los documentos fundacionales cómo debe aumentar la autoridad de gobernanza de la Fundación en Technologies a medida que el proyecto escala?

Los casos en este documento no son solo precedentes — son un vocabulario de diseño. Cada uno resolvió una versión del mismo problema que enfrenta WhatIfWe: cómo sostener una misión con seriedad mientras se construye la infraestructura que requiere. Ninguno lo resolvió a la perfección. Todos lo resolvieron lo suficientemente bien como para sobrevivir. La lección no es copiar ninguna estructura, sino comprender qué protegió cada una y qué dejó de proteger — y diseñar la estructura de WhatIfWe con ese panorama completo en mente.

*WhatIfWe.community · Documento complementario a Construyendo el Laboratorio v3.1 · Mayo 2026
Para revisión por colaboradores fundadores y financiadores iniciales.*