



W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY

Actuar juntos para elevar la filantropía

Orientación de WINGS sobre cómo crear un ecosistema de apoyo



APOYADO POR

SATTVA
Delivering High Impact.

Créditos y agradecimientos

Publicado por WINGS, con el apoyo de Sattva, en septiembre de 2021.

Correo electrónico de WINGS

info@wingsweb.org

Página web de WINGS

www.wingsweb.org

Correo electrónico de Sattva

research.advisory@sattva.co.in

Página web de Sattva

www.sattva.co.in

Investigadores de Sattva

Aarti Mohan, Sanjana Govil, Nikita Damle,
Samridhi Puri

Consultor de proyectos y coautor

Barry Knight

Equipo de coordinación de WINGS

Nadya Hernández, Bia Mion, Larissa Santos

Socios nacionales

Rusia

Center for Philanthropy Development

The Vladimir Potanin Foundation

Contratista: The Moscow School of Social and
Economic Sciences Asesora: Elena Malitskaya,
presidenta del Siberian Center for Supporting
Public Initiatives

Kenia

East Africa Philanthropy Network (EAPN)

Comité de redacción

Barry Knight (CENTRIS), Ingrid Srinath (Centre
for Social Impact and Philanthropy, Ashoka
University), Jean-Marc Fontan (Université du
Québec à Montréal), Lawrence T. McGill (Candid),
Benjamin Bellegry (WINGS)

Redacción publicitaria

Andrew Milner

Diseño y maquetación

Harshvardhan Gantha

Créditos fotográficos

Foto de portada de Robert Collins, Dikaseva, The
Vladimir Potanin Foundation, East Africa
Philanthropy Network, Sattva y WINGS.

Esta obra está bajo licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional:

Licencia



**Reconocimiento
no comercial
ShareALike**

Puede dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No está permitido utilizar el material con fines comerciales.
Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

Índice

4	Parte 1: Visión general de la guía
5	- ¿A quién está dirigida?
6	- Ventajas de utilizar la guía
9	- Cómo se elaboró la guía
10	- ¿Qué contiene?
12	Parte 2: De la infraestructura al ecosistema, por Benjamin Bellegy
17	Parte 3: Comprender el significado de los términos y las organizaciones participantes
18	- Por qué debemos comprender mejor las palabras que utilizamos
19	Siglas y acrónimos
20	Tipos de PSO
26	Funciones de las PSO
31	Aplicación y refuerzo de esta taxonomía
32	Parte 4: Impacto de los ecosistemas de apoyo a la filantropía en India, Kenia y Rusia
35	- Resumen ejecutivo
37	- Estudio de caso de India
56	- Estudio de caso de Kenia
76	- Estudio de caso de Rusia
95	Parte 5: Cómo construir el ecosistema de apoyo a la filantropía
97	Las cuatro etapas del mapeo del ecosistema de apoyo a la filantropía
98	- Etapa 1: Seleccionar un equipo y fijar objetivos y resultados previstos
100	- Etapa 2: Adaptar las orientaciones al contexto local
102	- Etapa 3: Mapear el PSE
106	- Etapa 4: Próximos pasos para reforzar el PSE
109	Parte 6: Cómo evaluar los puntos fuertes del ecosistema de apoyo a la filantropía
111	- Métodos de investigación
112	- Orientaciones para el uso
114	Indicadores y criterios de puntuación de la herramienta de métricas
123	Aplicar y reforzar la herramienta en el futuro
124	Parte 7: Llamada a la acción
126	Notas finales
131	Anexos

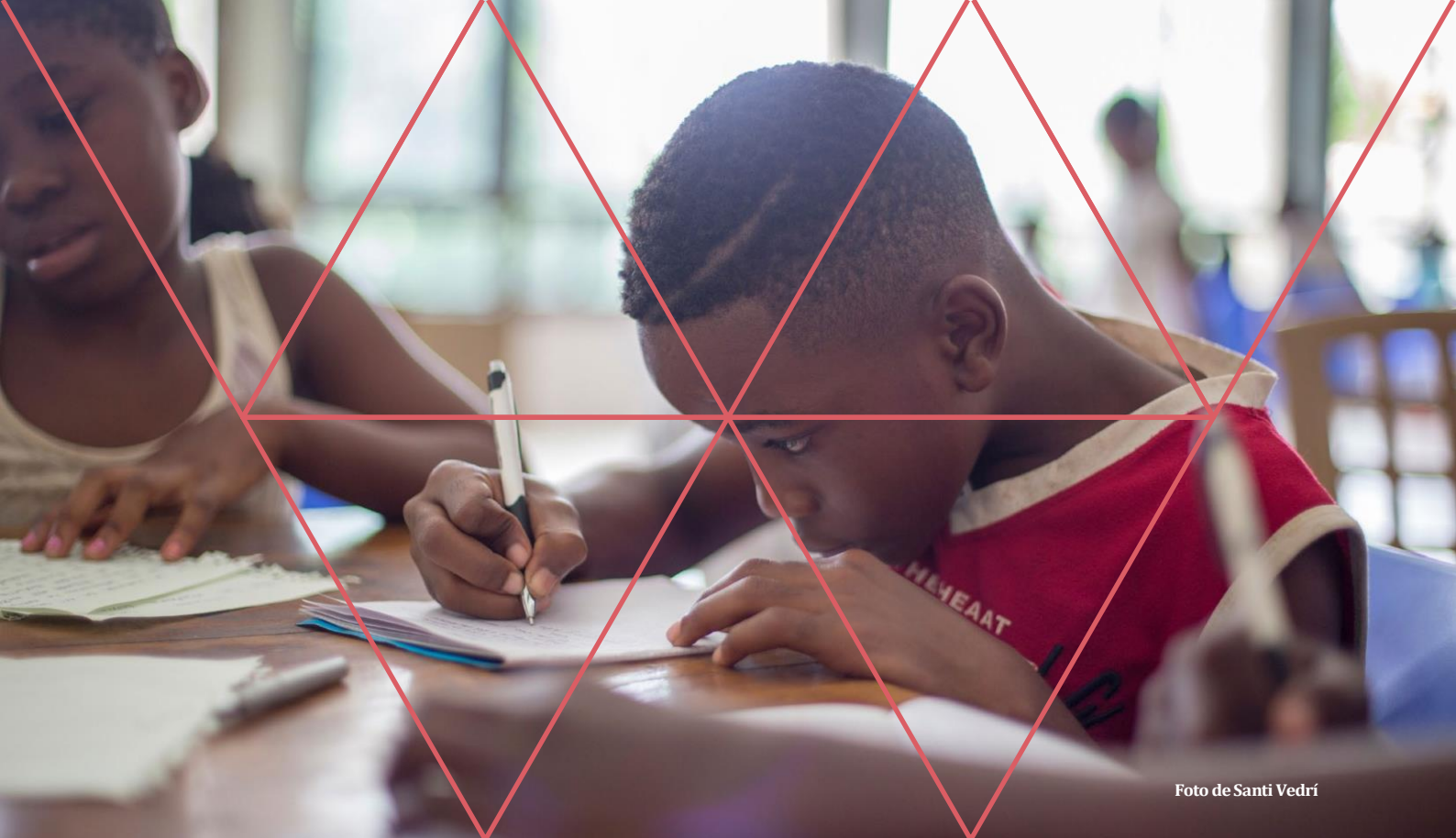


Foto de Santi Vedrí

PARTE 1

Visión general de la guía



Esta guía le ayudará a organizar el apoyo a la filantropía en su país o región.

La guía adopta un “enfoque ecosistémico”. Esto significa organizar todo un sistema de apoyo a la filantropía, en lugar de dejar al azar lo que cada organización pueda aportar. La clave es “actuar juntos” para impulsar la filantropía.

El enfoque consiste en crear un **ecosistema de apoyo a la filantropía** (PSE, por su sigla en inglés), que se define en la guía como:

“La comunidad de organizaciones y actividades interrelacionadas que ayudan y permiten a la filantropía desarrollar su potencial”. (p. 18)

La guía muestra cómo puede construirse un PSE. Utiliza un conjunto de herramientas y enfoques que pueden ser adaptados por personas de diferentes países para construir el sistema que desean, mapeando las relaciones entre las organizaciones y determinando quién debe realizar cada acción para elevar la filantropía.

La guía está concebida para dar cabida a la creatividad y la invención. El objetivo es inspirar al sector sugiriendo formas de mejorar su trabajo, en lugar de establecer normas rígidas. Aunque se sugieren pasos concretos, éstos no implican un proceso rígido que haya que seguir. La acción depende del contexto y de las necesidades particulares del sector filantrópico.

¿A quién está dirigida?

La guía está dirigida a las personas que deseen elevar la filantropía (#LiftUpPhilanthropy) en su país o región.

Por lo tanto, los principales grupos destinatarios de la guía son las “organizaciones de apoyo a la filantropía” (PSO, por su sigla en inglés). A veces denominadas organizaciones “de soporte” o de “infraestructura”, estas organizaciones prestan diversos servicios para apoyar y fortalecer la filantropía.

Existen tres tipos principales de PSO:

- a. PSO centradas exclusivamente en la filantropía
- b. PSO que apoyan la filantropía como parte de un subconjunto de sus funciones principales
- c. Financiadores del ecosistema de apoyo

A continuación se incluyen algunos ejemplos.

1 PSO centradas exclusivamente en la filantropía

- Instituciones académicas y grupos de reflexión
- Plataformas de advocacy y expertos
- Organizaciones de participación ciudadana
- Empresas de consultoría, asesoramiento, supervisión y evaluación
- Fondos asesorados por donantes
- Grupos y colectivos de financiación, aplicación y aprendizaje
- Plataformas de recaudación de fondos y donaciones en línea
- Movimientos de donación y colectivos
- Proveedores de soluciones informáticas y tecnológicas
- Fondos de apoyo, comunes y comunitarios
- Plataformas de intercambio de datos, conocimientos y medios de comunicación
- Redes y asociaciones territoriales
- Organismos de normalización, certificación, acreditación y evaluación comparativa
- Redes y asociaciones temáticas

2 Organizaciones que permiten la filantropía como subconjunto de sus funciones principales

- Empresas de auditoría
- Bancos/empresas de gestión de patrimonios
- Organizaciones de análisis de datos
- Programas de becas y organizaciones de gestión del talento
- Incubadoras y aceleradoras
- Despachos de abogados
- Empresas de consultoría tradicionales
- Empresas de marketing y relaciones públicas
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Redes sociales y plataformas tecnológicas

3 Financiadores del ecosistema de apoyo

- Gobierno
- Financiadores individuales
- Financiadores institucionales privados
- Organismos multilaterales y bilaterales de financiación del desarrollo y otros financiadores del desarrollo, ONGI (Organizaciones No Gubernamentales Internacionales)

La lista anterior es ilustrativa, no exhaustiva. La clasificación se describe detalladamente en la [Parte 3](#) de las orientaciones.

Ventajas de utilizar la guía

Seguir esta guía permitirá a las PSO transformar lo que hasta ahora ha sido una acción independiente de varias organizaciones separadas en una acción interdependiente de todo un sistema. La acción colectiva organizada y sistemática puede abordar problemas complejos de una forma que las organizaciones individuales no pueden, porque estas últimas solo pueden abordar partes del problema. Esto significa que la ampliación del apoyo efectivo a la filantropía ya no se realizará a través de las acciones de una organización individual, sino mediante una combinación de organizaciones que actúen de forma concertada.

En el centro de la guía está la idea del diálogo. La guía les pide a las PSO del ecosistema que se reúnan para trazar el camino a seguir. Esto es valioso en sí mismo, porque aumenta las posibilidades de que el sector sea más eficiente y eficaz. Como dice Ingrid Srinath, directora del Centre for Social Impact and Philanthropy de la Ashoka University,

“El proceso tiene un valor en sí mismo, por el simple hecho de convocar a personas que quizá nunca antes habían sido convocadas o no habían podido salir de las exigencias de su propia organización”.

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

El trabajo conjunto permitirá aunar los servicios a la filantropía. Esto significa una prestación de servicios sin brechas, como el suministro de datos y conocimientos para fundamentar las decisiones, el asesoramiento y el desarrollo de capacidades para hacer un mejor uso de los recursos existentes, la promoción de una cultura de donación, la convocatoria de donantes para la mediación, y la coordinación y la creación de normas para promover la confianza dentro de la filantropía. La acción colectiva reducirá la duplicación de esfuerzos y cerrará brechas en los servicios.

En la práctica, esto significa actuar juntos para lograr las 4C. Se trata de un sistema ideado por WINGS y Dafne como forma de evaluar el valor añadido del apoyo a la filantropía. Las 4C son:

- **Capacity** (Capacidad): crear recursos.
- **Capability** (Habilidad): desarrollar competencias, conocimientos y experiencia.
- **Connection** (Conexión): establecer relaciones.
- **Credibility** (Credibilidad): crear reputación, reconocimiento e influencia.

Las cualidades esenciales de cada elemento se exponen en la siguiente figura:

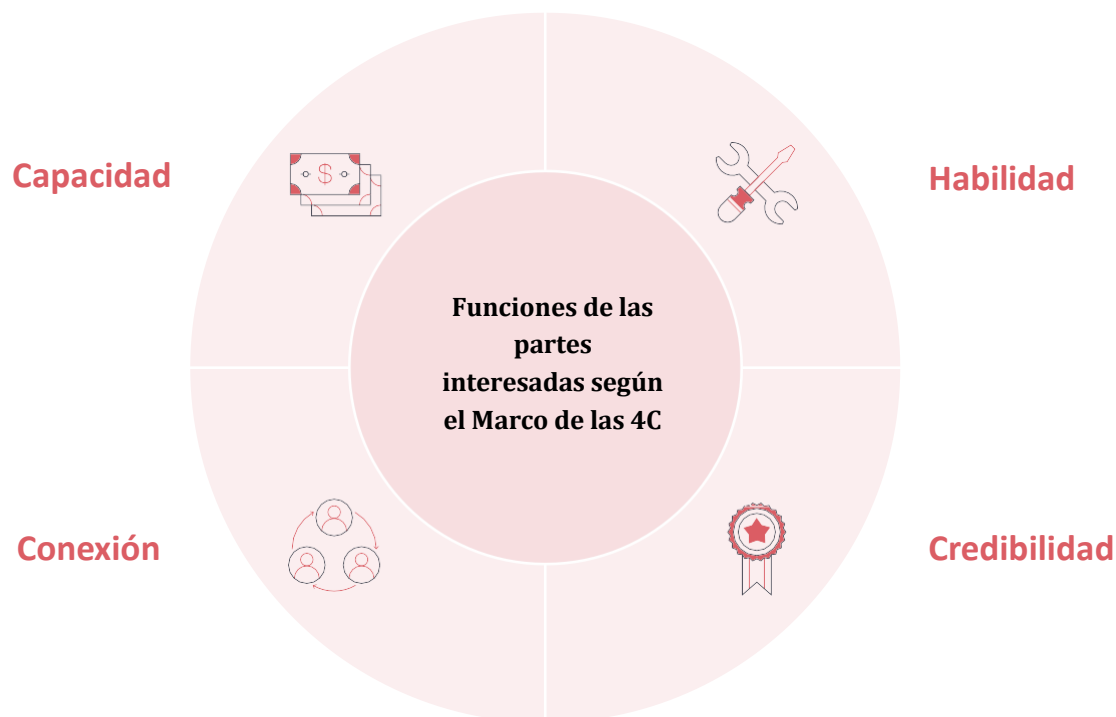


Figura 1: Las 4C



Capacidad

1. Generar recursos humanos:

Facilitar el acceso a profesionales especializados y formados para aumentar la capacidad y los conocimientos de la organización.

2. Generar recursos financieros:

Proporcionar plataformas, productos y servicios que aumenten el volumen y el valor de la financiación del PSE.

3. Generar activos digitales:

Crear y facilitar el acceso a soluciones y sistemas digitales de apoyo a las organizaciones.



Habilidad

1. Estrategias de cocreación y crecimiento:

Prestar asesoramiento para diseñar nuevas estrategias organizativas o programáticas y ampliar las existentes.

2. Proporcionar apoyo a la supervisión, el aprendizaje y la evaluación:

Realizar análisis para diagnosticar o evaluar comparativamente la situación o el rendimiento de una iniciativa con respecto a parámetros.

3. Fijar y apoyar la implementación:

Proporcionar personal, servicios y procesos para aplicar estrategias organizativas o programáticas.

4. Crear conocimiento, datos y ecosistemas comunes:

Crear y agregar conocimientos, datos y productos de investigación para mejorar el entendimiento del ecosistema y producir pruebas para fortalecer la filantropía.

5. Mejorar el potencial humano:

Formar, ofrecer tutoría y mejorar el aprendizaje y desarrollo del personal cualificado en prácticas de apoyo a la filantropía.



Conexión

1. Facilitar la interacción y los espacios inclusivos:

Crear oportunidades para que las partes interesadas del PSE interactúen y compartan diversas perspectivas en beneficio mutuo.

2. Orquestar colaboraciones:

Estructurar y administrar asociaciones, alianzas y modelos colectivos.

3. Construir y reforzar narrativas:

Crear y ampliar narrativas organizativas o ecosistémicas para crear espacios de diálogo.



Credibilidad

1. Mejorar la reputación y la transparencia:

Contribuir a aumentar la confianza de las partes interesadas en el ecosistema filantrópico.

2. Mejorar la participación pública:

Fomentar y potenciar la participación ciudadana para impulsar el desarrollo de la filantropía.

3. Influir en la política:

Influir en el entorno político para potenciar el crecimiento y el desarrollo de la filantropía.

Resumiendo las ventajas de seguir la guía para desarrollar un “enfoque ecosistémico”, este abordaje pone en marcha un proceso para que el PSE sea más eficiente y eficaz. En concreto, el proceso está diseñado para:

1. Involucrar a un grupo diverso —financiadores, ONG, PSE y gobierno— en un enfoque colectivo y sistemático para fortalecer el PSE.
2. Elaborar una visión conjunta de los puntos fuertes, los puntos débiles, las necesidades y el potencial del PSE.
3. Localizar brechas y duplicidades en el sistema actual.
4. Desarrollar una visión colectiva del PSE.
5. Identificar los factores que ayudan o dificultan alcanzar esa visión.
6. Planificar la entrega del sistema deseado, estableciendo una hoja de ruta para ello.

7. Identificar las vías y prioridades para promover la importancia de invertir en el ecosistema.
8. Aplicar los planes juntos.
9. Evaluar el valor añadido de las nuevas disposiciones.
10. Poner en marcha un proceso continuo de mejora del PSE.

Cómo se elaboró la guía

La iniciativa actual se basa en el trabajo realizado por WINGS en la campaña #LiftUpPhilanthropy. Como parte de dicha campaña, WINGS publicó una [guía](#) para que los financiadores comprendieran cómo podían contribuir a “liberar el potencial de la filantropía” y construir un PSE sólido. Para ello, se animó a los financiadores a llevar a cabo el mapeo de las PSO existentes y participar en un debate colectivo para identificar las brechas y oportunidades en el país de intervención.

Para convertir esta idea en una realidad práctica, WINGS se embarcó en una serie de estudios con los siguientes propósitos:

- 1 Articular el papel y el impacto de las PSO** mediante el uso de un lenguaje común y definiciones mutuamente comprensibles.
- 2 Comprender el impacto del PSE existente en India, Kenia y Rusia.**
- 3 Mapear las redes y relaciones dentro de un PSE** de modo tal que se arroje luz sobre el modo en que los distintos agentes interactúan entre sí y se influyen mutuamente. Para ello, se pueden utilizar análisis de redes sociales para mapear y medir las relaciones y los flujos entre personas, grupos, organizaciones, computadoras, URL y otras entidades de información/conocimiento conectadas.
- 4 Posibilitar la colaboración y evitar la duplicación de esfuerzos** revelando dónde se concentra la atención y dónde están las brechas.
- 5 Iniciar una conversación internacional sobre la importancia de contar con PSE fuertes**, ya que una taxonomía permite la creación de conocimiento y la comparación de datos entre países sobre el estado de sus PSE y las contribuciones de sus PSO.

Para llevar a cabo este trabajo, WINGS contó con el apoyo de Sattva y Barry Knight como consultores, The Vladimir Potanin Foundation en Rusia y la East Africa Philanthropy Network en Kenia como socios nacionales, además de una serie de expertos que formaron un comité editorial para proporcionar orientación y comentarios.

Los estudios fueron:

- [Una taxonomía](#)
- [Evaluación del impacto del PSE en India, Kenia y Rusia](#)
- [Orientación sobre cómo mapear el terreno](#)
- [Métricas para evaluar la solidez de un PSE](#)

Estos estudios se han reunido para elaborar orientaciones sobre cómo construir el PSE. El proceso implicó:

1. Utilización de investigaciones y prácticas anteriores, promovidas por WINGS, como punto de partida para elaborar las orientaciones.
2. Una revisión de la literatura para establecer el contexto del estudio y evitar la duplicación de esfuerzos.
3. Recolección de datos primarios en forma de entrevistas semiestructuradas individuales con expertos mundiales (véanse las listas del Anexo).
4. Construcción de un modelo basado en la investigación.

5. Aportaciones de dos de los grupos de trabajo de WINGS: el grupo Lift Up Philanthropy y el grupo Researchers, Academics, and Data Enthusiasts (RADE).
6. La opinión de un comité editorial independiente que dio consejos y sugerencias sobre cómo llevar a cabo el proceso.
7. Debates con financiadores y posibles usuarios para poner a prueba las orientaciones antes de su publicación.

¿Qué contiene?

Este documento es una referencia para construir el PSE en su región. Contiene varios componentes vinculados que le ayudarán a llevar a cabo esta tarea.

La guía práctica se encuentra en la [Parte 5: “Cómo construir el PSE”](#). Otros componentes del documento proporcionan sus fundamentos teóricos y empíricos. La referencia a otras partes del documento proporcionará información útil que servirá de apoyo a la guía.

Una vez expuesta esta visión de conjunto en la **Parte 1**, los contenidos restantes son los siguientes:

Parte 2: De la infraestructura al ecosistema

Benjamin Bellegly, director ejecutivo de WINGS, establece el contexto de este trabajo explicando qué aportará a la filantropía y cómo encajará con el desarrollo de servicios de apoyo globales para elevar la filantropía. Explica la necesidad de pasar del marco estático de la “infraestructura” al marco dinámico de un “ecosistema”.

Bellegly aborda el papel de la filantropía en el mundo moderno y expone qué tipo de apoyo se necesita para que pueda florecer. Demuestra que la configuración del PSE se desarrolla mejor como resultado de un proceso de diseño colectivo desde el interior del país, y que este proceso es tan valioso como el resultado final. Tras señalar que a menudo se pasa por alto la inversión en el ecosistema de apoyo filantrópico, Bellegly formula recomendaciones para las PSO, los financiadores y otras partes interesadas. Por último, insta a la necesidad de tomar medidas basadas en esta investigación.

Parte 3: Comprender el significado de los términos

Aquí se establece el significado de los términos clave, se identifican las siglas y acrónimos utilizados en el informe y se ofrece una taxonomía de las PSO, tanto por tipo de organización como por función.

Comprender los conceptos clave y los tipos de organización ayudará a las PSO a desarrollar el PSE, al aportar claridad a los términos utilizados. Muchas palabras de la filantropía tienen significados imprecisos que conducen a diferentes comprensiones de las PSO. En la Parte 3, buscamos claridad conceptual en el esfuerzo por construir una terminología común para el PSE y las organizaciones de PSO, para que los resultados sean inteligibles, tanto dentro como fuera del PSE.

Parte 4: Impacto del ecosistema de apoyo a la filantropía en India, Kenia y Rusia

En esta parte se describe una investigación empírica para mostrar las características, la historia y el impacto del PSE en tres países. La investigación se basa en diversas fuentes, como bibliografía, datos estadísticos y entrevistas con informadores clave (véase el [Anexo 3](#)).

El estudio de cada país muestra el tamaño y el alcance del PSE. Teniendo en cuenta el contexto del país, el estudio evalúa el impacto del PSE utilizando los criterios de las 4C. De este modo, se evalúa qué funciona bien y qué no funciona tan bien, lo que permite formular recomendaciones de actuación basadas en datos empíricos.

Cada estudio muestra cómo el PSE ha evolucionado orgánicamente a lo largo del tiempo. En cada caso, podemos ver el surgimiento de un sistema complejo que, si bien aporta un importante valor añadido al campo de la filantropía, no fue planificado, lo que da lugar tanto a duplicaciones como a brechas. Una revisión sistemática llevada a cabo en cada uno de los países constituiría la base para un enfoque más metódico de la planificación del PSE.

Parte 5: Cómo construir el ecosistema de apoyo a la filantropía

Esta parte ofrece orientación sobre cómo mapear el ecosistema.

Se sugiere un proceso en cuatro pasos. El primero consiste en formar un equipo de personas que se encarguen del trabajo y fijen los objetivos. El segundo paso es adaptar el método a las circunstancias locales, reuniendo informes clave y hablando con personas que conozcan bien el sector. El tercer paso consiste en mapear las organizaciones y funciones del PSE y evaluar las relaciones entre ellas. El último paso es desarrollar la visión del PSE y decidir medidas prácticas para alcanzarla.

Parte 6: Cómo evaluar los puntos fuertes del ecosistema de apoyo a la filantropía

Esta parte ofrece una forma de medir el valor añadido del PSE. Basándose en la bibliografía y en consultas con personas que actúan en el terreno, la Parte 6 ofrece métodos para evaluar el PSE utilizando escalas de cinco puntos relacionadas con la consecución de las 4C. Se proponen varios métodos de análisis estadístico.

Los resultados pueden proporcionar a las personas responsables de las PSO datos a partir de los cuales pueden decidir qué medidas tomar para mejorar la PSE en su país.

Parte 7: Llamada a la acción

En esta parte se exponen los pasos que deben seguir las personas que deseen empezar a utilizar esta guía y qué puede hacer WINGS para ayudarlas.

Anexos

Una lista con recursos que apoyan el proceso de investigación.



PARTE 2

De la infraestructura al ecosistema

por Benjamin Bellegy



Nuestro mundo se enfrenta a retos de una magnitud y urgencia sin precedentes. También está lleno de comunidades, líderes y personas increíblemente inventivas, resilientes y esperanzadas que tratan de construir un mundo más feliz, saludable, justo y sostenible. Pueden hacerlo a la vuelta de la esquina o en la asamblea de la ONU. No están esperando a que el gobierno o las empresas resuelvan sus problemas, aunque podrían (¡y deberían!) colaborar con ellos. Han decidido pasar a la acción.

Estos agentes de cambio necesitan apoyo. Necesitan recursos, financiación, capacidad para complementar la suya propia y políticas propicias. Más allá de la enorme y a menudo desapercibida cantidad de servicios que prestan, necesitan apoyo para influir en los legisladores y crear nuevos sistemas socioambientales y económicos.

Mientras el estado de bienestar se retira en todo el mundo, dejando aún más expuestas a las comunidades más vulnerables, y mientras los límites del sector privado en la construcción de sociedades inclusivas y sostenibles se han hecho evidentes, los actos de generosidad y compromiso de instituciones, individuos y comunidades, bajo la denominación colectiva de filantropía, han adquirido una importancia increíble.

Sin embargo, para desempeñar su papel en la consecución del cambio, estos actores deben enfrentar preguntas difíciles sobre sus propios modelos, eficacia e impacto. También deben ser estimulados, desafiados y catalizados. Como cualquier organismo vivo, estos actores forman parte de un ecosistema que les permite no solo sobrevivir, sino prosperar, que les apoya, les sirve y les permite alcanzar sus objetivos... o no. Para ello, se necesita un ecosistema fuerte, diverso e interconectado que les permita lograr un impacto a mayor escala, fundamentar sus decisiones y evitar duplicidades, formar a sus profesionales, tender puentes y fomentar la colaboración con sus pares y con otros sectores, incentivar a los demás a contribuir y a contribuir mejor.

Estas funciones son desempeñadas por diversos tipos de organizaciones: redes y asociaciones de donantes, asesores, académicos, organismos de promoción, paneles de datos, plataformas de donaciones en línea, fondos de colaboración, plataformas de múltiples partes, apoyo tecnológico y, por supuesto, los propios donantes privados. Todos ellos se benefician y desarrollan estos ecosistemas de apoyo, también llamados imperfectamente “infraestructuras”. Sea cual sea su forma, para ser eficaces, estos ecosistemas

tienen que reflejar la realidad local y las necesidades reales sobre el terreno. Con ecosistemas más sólidos, los agentes filantrópicos verían multiplicado su impacto y sus recursos y se aceleraría notablemente el cambio social.

WINGS, que proporciona una plataforma global para estos facilitadores y desarrolladores, se encuentra en una posición única para ver la importante contribución que están haciendo a la filantropía y a las donaciones en todos los continentes, y la creciente diversidad de formas en que lo están haciendo. También estamos en una posición única para ver cuánto trabajo se necesita para construir ecosistemas de apoyo sólidos, especialmente donde más se necesitan. Nuestras [investigaciones anteriores](#) mostraron que el 80% de la inversión en tales infraestructuras para el campo se hace solo en América del Norte y que incluso allí, donde la infraestructura es más antigua y densa, se enfrentan problemas de sostenibilidad y articulación. También hemos visto en la crisis del COVID-19 cuán grande es la necesidad de un ecosistema de este tipo cuando la filantropía no puede fluir hacia quienes más la necesitan. Nuestros debates con la red nos enseñaron que, con demasiada frecuencia, los financiadores, que comprensiblemente se centran en sus causas y problemas específicos, tienden a pasar por alto el tremendo impacto y la influencia que pueden tener invirtiendo en el ecosistema más amplio.

Esto nos ha llevado a desarrollar varias líneas de trabajo en los últimos años con el objetivo de sensibilizar a los financiadores (¡y a los propios líderes y lideresas de las PSO!) e impulsar el cambio:

- Construir una nueva concepción, más integradora, del sector, que pase de ser una “infraestructura” estática, neutral y técnica a ser un “ecosistema” vivo, interconectado y vital. Esta línea de trabajo se inició con el documento de reflexión [“What makes a strong ecosystem of support to philanthropy?”](#) (¿En qué consiste un ecosistema sólido de apoyo a la filantropía?).
- Evaluar y comunicar mejor el valor que proporcionan estos agentes. Esto se inició con el marco de las 4C, que examina el impacto de las PSO en los ámbitos de la capacidad, la habilidad, la conexión y la credibilidad, y continuó documentando este impacto mediante la publicación, por ejemplo, de casos individuales de iniciativas exitosas de entornos propicios.
- Sensibilizar a los donantes y participar en múltiples debates a través de medios especializados, como la revista Alliance, convocando reuniones especiales

de financiadores, lanzando una guía para financiadores, creando un grupo de financiadores dentro de WINGS y abriendo la afiliación a fundaciones y otros agentes interesados en desarrollar este campo.

- Orquestar estos esfuerzos como parte de la campaña global #LiftUpPhilanthropy, y la conexión de los resultados con agendas globales más amplias, como la resiliencia de las sociedades civiles, las agendas de localización y eficacia de la ayuda humanitaria y al desarrollo, o la lucha contra la reducción del espacio cívico.

Estamos muy orgullosos de compartir un nuevo hito en este esfuerzo.

Me gusta pensar en la investigación que aquí se presenta como la coronación de un ciclo de reflexión y sensibilización general, pero también como la fundación de un nuevo ciclo centrado firmemente en la acción concreta. Más allá de los debates generales, ¿cómo podemos proporcionar las herramientas que conviertan la reflexión en acción? ¿Y cómo podemos ampliar el círculo de los interesados en liberar el potencial de la filantropía, ya sean fundaciones, líderes de PSO, financiadores multilaterales o bilaterales del desarrollo, particulares, académicos o empresas, y que vean su papel como catalizadores, líderes de pensamiento o inversores?

Esta investigación presenta un conjunto de componentes interconectados que ayudarán a responder a preguntas clave como:

- ¿De qué tratan estos ecosistemas, qué están consiguiendo y qué nos dice la experiencia sobre su contribución al cambio social a largo plazo?
- ¿Qué organizaciones, funciones y objetivos los componen?
- ¿Cómo podemos evaluar colectivamente el potencial de la filantropía, las donaciones y la inversión social privada en un contexto geográfico o temático determinado? ¿Cómo identificar los posibles movilizadores, prioridades y acciones conjuntas para liberar este potencial?
- ¿Cómo podemos implicar de verdad a las fundaciones y donantes nacionales, los líderes y lideresas de las PSO existentes y otras partes interesadas en el desarrollo de la filantropía local, en la reflexión y la acción colectiva para reforzar su campo a largo plazo?
- ¿Existe un conjunto de referencias y herramientas que puedan ser personalizadas y utilizadas por cualquiera que desee estudiar este sector e implicar a los agentes relacionados?

Los principales componentes —a los que se puede acceder de forma conjunta o independiente— son:

Una taxonomía abierta de las PSO y sus funciones:

Se trata de un campo vivo, por lo que una taxonomía definitiva y cerrada sería difícil e indeseable. En un enfoque de campo, lo que más importa son las funciones y las conexiones, más que categorías organizativas individuales rígidas. Al mismo tiempo, los debates anteriores sobre redes nos mostraron la necesidad de disponer de un lenguaje común y de ejemplos de las formas organizativas que hemos observado hasta la fecha para facilitar la comprensión de este campo complejo. Esta taxonomía se propone como una categorización imperfecta y en constante evolución que puede servir de referencia global, pero que se utiliza mejor cuando se adapta a determinados conjuntos de circunstancias.

Estudios de casos sobre el impacto del PSE a lo largo de los años en India, Kenia y Rusia:

El último elemento es un conjunto de estudios de casos que pretenden ilustrar el impacto colectivo del ecosistema de apoyo a lo largo de los años en estos tres países. Se trata de contribuciones tangibles que, sin embargo, suelen pasar desapercibidas. Nos ayudan a apreciar en términos concretos y documentados lo que estos PSE están permitiendo realmente. Los casos también dan una idea de lo que sería posible con un apoyo más intencionado y estratégico.

Incluyen investigaciones sobre políticas que se han visto influidas por el PSE, reflejan la percepción de líderes en la materia que han visto los cambios a lo largo de décadas y destacan iniciativas muy concretas que se han hecho notar por su impacto. El carácter colectivo, intangible y a largo plazo de las contribuciones no siempre permite establecer una causalidad directa. Pero a través de una red de indicios, hechos y percepciones, los casos de los países presentan un cuadro revelador del papel fundamental que han desempeñado estos ecosistemas en la generación de más recursos privados para el bien común. Esperamos que también inspiren a los lectores y lectoras a actuar y lleven a más agentes a emprender estudios de casos similares en su contexto.

Una metodología participativa de mapeo del PSE:

Los dos primeros componentes están diseñados, en última instancia, para apoyar este tercer componente, que es el elemento clave de la investigación más amplia. Para avanzar de la información y el conocimiento a la acción, necesitamos una manera de implicar a las partes interesadas del ámbito de la

filantropía y las donaciones para que se apropien de la reflexión y puedan liderar las acciones que reforzarán su ecosistema. Dado que no existen recetas y que los ecosistemas deben construirse desde la base, en función de las necesidades del campo, las partes interesadas del PSE son las únicas que pueden identificar las brechas, el potencial y las acciones que deben emprenderse. Los intentos de construir una “infraestructura” desde fuera o con el liderazgo de muy pocos actores han conducido a menudo a ecosistemas insostenibles e inadecuados, especialmente cuando los actores locales no lideraban las iniciativas.

Con esta metodología de mapeo del ecosistema invitamos a la gama más amplia posible de interesados (dirigentes de fundaciones, especialmente de fundaciones nacionales pero también internacionales, organizaciones y redes de apoyo a la filantropía y las donaciones, gobiernos, financiadores multilaterales y bilaterales, ONGI, el sector privado, representantes de redes de ONG, recaudadores de fondos, académicos, etc.) para definir colectivamente las necesidades y elaborar un plan de acción. Se tratarán cuestiones como: ¿qué funciones están cubiertas y cuáles no? ¿Dónde deben situarse las prioridades? ¿Es el ecosistema lo suficientemente diverso, inclusivo e interconectado y responde a las necesidades de recursos de la sociedad civil y el cambio social? ¿Podríamos crear nuevas sinergias entre los actores existentes? ¿Qué tipo de iniciativas individuales y colectivas podrían ayudar a abordar estas necesidades?

El proceso es tan importante como los resultados, si no más, y esta metodología de mapeo pretende ser una herramienta de compromiso inclusiva y dinámica, más que un modelo de investigación. Incluye investigación documental, encuestas y, lo que es más importante, talleres y reuniones con las partes interesadas. Proponemos un proceso colectivo en el que los agentes nacionales desempeñen un papel central.

En cuanto a los demás componentes metodológicos de la investigación, esperamos y alentamos la adaptación y el perfeccionamiento permanente de la metodología propuesta para que podamos aprender de quienes realizan este tipo de ejercicios colectivos en distintas partes del mundo.

Una herramienta de percepción para evaluar los puntos fuertes percibidos y la relevancia de un PSE determinado: Inicialmente, teníamos previsto desarrollar un índice que permitiera a los usuarios comparar ecosistemas y comprender dónde se

encontraban las necesidades más acuciantes de refuerzo (y el correspondiente potencial de impacto). Pero sabemos que no existe un ecosistema de apoyo fijo e ideal, y sería incorrecto dar a entender que existe tal modelo y que todos los países deberían tener el mismo ecosistema. Creemos que lo más importante es la percepción que tienen de un ecosistema determinado las partes interesadas (fundaciones y donantes nacionales e internacionales, líderes de PSO, representantes de la sociedad civil, etc.). También pensamos que sería útil para ellos saber cómo se perciben a sí mismos otros ecosistemas y que se necesita un marco común para la comparación y el intercambio. Con este espíritu, proponemos una serie de indicadores y elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar los ecosistemas de apoyo.

Como puede ver, estos cuatro componentes han sido diseñados para la acción. Si simplemente le parecen interesantes, nos sentiremos decepcionados. Lo que esperamos es que realmente desencadenen el cambio.

Si usted es un financiador, esperamos que considere invertir en este tipo de ejercicios de mapeo y herramientas de percepción en su región geográfica y/o área de interés. Aunque incentivamos la adopción de una perspectiva amplia del ecosistema, estas herramientas también pueden centrarse en un área, por ejemplo, para buscar formas de fortalecer la filantropía local para combatir el cambio climático en Indonesia o para reforzar la movilización de activos comunitarios en Uganda. Más allá de apoyar o participar en la aplicación de las nuevas herramientas, esperamos que el contenido estimule sus reflexiones sobre cómo multiplicar el impacto invirtiendo en el ecosistema de apoyo y le haga considerar cómo puede aplicar esa lente del ecosistema en todo su trabajo.

Si usted integra una PSO o un centro académico, esperamos que proponga la aplicación de estas herramientas a sus socios y compañeros y que desempeñe un papel activo en la coordinación o la contribución a estos esfuerzos colectivos. Creemos que las PSO tienen mucho que ganar con estos esfuerzos. En lugar de competir a través de esfuerzos individuales de recaudación de fondos, los mapeos colectivos representan una gran oportunidad para que el ecosistema en general se beneficie de una mayor atención, un pensamiento estratégico y, con suerte, más inversiones para que todos puedan llevar a cabo su misión de manera más eficaz.

Si simplemente le interesan la filantropía y la dotación de recursos para la sociedad civil,

esperamos que esto enriquezca su perspectiva y le ayude a comprender mejor el papel y la importancia del ecosistema que, de forma indirecta pero crítica, apoya el cambio social. Fortalecer los campos de la donación y la filantropía puede hacerse de muchas maneras diferentes y mediante simples actos individuales, como aportar conocimientos y reflexiones, cuestionar los modelos existentes y aplicar una lente ecosistémica a la propia participación en el sector social.

A todas aquellas personas que sientan curiosidad por explorar estas nuevas herramientas, esperamos que se pongan en contacto con nosotros para contarnos lo que están aprendiendo, para decirnos cómo creen que pueden mejorarse estos marcos para entender y servir mejor a su realidad.

Esta investigación sigue un enfoque de “nuevo poder”. Su éxito dependerá de cómo se utilice, se adapte y se asuma. Si nos dicen que las herramientas no se adaptaron a su realidad y que las ha mejorado, lo consideraremos un gran éxito. Y aprenderemos de ustedes.

Para concluir esta introducción, quisiera expresar nuestro profundo agradecimiento a quienes han hecho posible la investigación, en particular al equipo de Sattva, a nuestros socios para los casos nacionales, la East Africa Philanthropy Network y el Philanthropy Development Center de The Vladimir Potanin Foundation, así como al Comité Editorial. Ha sido una gran jornada. El resto depende de ustedes.

Si se asumen y aplican adecuadamente en diversos contextos, estas herramientas y mapeos podrían cambiar las reglas del juego de la filantropía y, por efecto dominó, el cambio social en todo el mundo.



BENJAMIN BELLEGY

Director ejecutivo, WINGS



Foto de Christina @ wocintechchat.com

PARTE 3

Comprender el significado de los términos

Definiciones, siglas y taxonomía



Por qué debemos comprender mejor las palabras que utilizamos

Las organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO, por su sigla en inglés) pueden desempeñar un papel importante en el sector, pero a menudo sus contribuciones no se articulan ni se aprecian. Una de las razones es la falta de una comprensión común acerca de qué son las PSO y de las distintas funciones que desempeñan.

Reconociendo esta brecha en la comprensión, WINGS ha desarrollado una taxonomía aplicable globalmente y adaptable localmente, con el apoyo de Sattva. Esta taxonomía está diseñada para permitir un mayor diálogo internacional sobre las funciones y contribuciones de las PSO en diferentes ecosistemas. Se basa en el [Marco de las 4C de WINGS](#), desarrollado en colaboración con Dafne, en 2017, para clasificar las contribuciones de las PSO en la mejora de la capacidad, la habilidad, la conexión y la credibilidad de la filantropía.

Propósito

Esta parte de la investigación trata de definir los ecosistemas de apoyo a la filantropía (PSE, por su sigla en inglés) y de clasificar y definir las entidades del PSE y sus funciones. El propósito es fomentar el uso de un lenguaje común y definiciones comprensibles por todas las partes.

Esta taxonomía no pretende imponer un sistema de clasificación o un lenguaje único a las distintas regiones. Su objetivo es, más bien, facilitar el diálogo en este campo en toda su amplitud y profundidad. Se anima encarecidamente a los lectores y lectoras a compartir sus comentarios y recomendaciones para reforzar su eficacia y pertinencia en los contextos locales. Envíe sus comentarios por correo electrónico a info@wingsweb.org.

Definición de los elementos centrales del estudio

Hay tres conceptos centrales en este estudio: la “filantropía”, el “ecosistema de apoyo a la filantropía” y las “organizaciones de apoyo a la filantropía”, que se definen del siguiente modo:

¿Qué es la filantropía?

La filantropía se refiere a la práctica de donar tiempo, dinero, experiencia, habilidades o talento con el objetivo altruista de mejorar el bienestar humano. Incluye las donaciones individuales de personas con un alto poder adquisitivo e institucionales a través de empresas, fundaciones y otras entidades especializadas.

¿Qué son las organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO)?

Las organizaciones de apoyo a la filantropía, a veces denominadas organizaciones “de soporte” o de “infraestructura”, incluyen entidades que prestan diversos servicios para apoyar y fortalecer la filantropía en una región o en torno a un tema. Por lo general, las PSO no financian ni ejecutan directamente programas filantrópicos, sino que prestan servicios de apoyo a quienes sí lo hacen. Dicho esto, algunos financiadores filantrópicos también prestan servicios de apoyo al ecosistema, por lo que la distinción no siempre es clara.

¿Qué es un ecosistema de apoyo a la filantropía (PSE)?

Es la comunidad de organizaciones, funciones y actividades que interactúan entre sí y que ayudan y posibilitan la realización del potencial de la filantropía fomentando su capacidad, sus habilidades, su conexión y su credibilidad.

Siglas y acrónimos

APN	Africa Philanthropy Network
AVPN	Asian Venture Philanthropy Network
CAF	Charities Aid Foundation
CAPSI	Centre on African Philanthropy and Social Investment
CSIP	Centre for Social Impact and Philanthropy
EAPN	East Africa Philanthropy Network
HNWI	Personas de alto patrimonio neto (por su sigla en inglés)
IDR	India Development Review
IFMR	Institute for Financial Management and Research
ISDM	Indian School of Development Management
JPAL	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
KCDF	Kenya Community Development Foundation
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PSE	Ecosistema de apoyo a la filantropía (por su sigla en inglés)
PSO	Organización de apoyo a la filantropía (por su sigla en inglés)
RDF	Russian Donors Forum
RR. PP.	Relaciones públicas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SESOK	Social Enterprise Society of Kenya
SSIR	Stanford Social Innovation Review
SyE	Seguimiento y evaluación
YSB	Yunus Social Business

Métodos de investigación

“Algunas de estas palabras pasan desapercibidas para alguien que trabaja sobre el terreno; no es una palabra de uso común en mi trabajo diario”.

- Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Para garantizar que la taxonomía de WINGS se basa en un profundo conocimiento de los distintos ecosistemas y permite una clasificación fluida y flexible de las PSO, se consultó a expertos de campo, profesionales e investigadores de todo el mundo en todas las fases del proceso de desarrollo, cuyos pasos principales se describen a continuación:

PASOS

1

Revisión de la literatura sobre los esfuerzos realizados en el pasado por WINGS, Candid y Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP) para comprender las clasificaciones taxonómicas existentes.

2

Revisión de los enfoques, funciones y clientes de las entidades, tal y como los articulan 32 PSO de todo el mundo, para desarrollar un nuevo marco preliminar.

3

Entrevistas semiestructuradas con 25 expertos y expertas mundiales en las siguientes categorías para validar el marco (véase la lista completa en el [Anexo 5](#)):

- Responsables de redes o plataformas que reúnen a las partes interesadas en la filantropía.
- Personas que ocupan cargos de jefatura o dirección de unidades de investigación e instituciones académicas sobre filantropía.
- Facilitadores y facilitadoras de PSE (financiadores y PSO): profesionales previamente entrevistados o ponentes en foros de PSE o miembros de redes mundiales con más de 10 años de experiencia.

4

Consultas periódicas al comité editorial para recabar opiniones y sugerencias sobre el desarrollo de las funciones y las clasificaciones basadas en entidades.

5

Una encuesta a la que respondieron 65 organizaciones de 14 países, entre ellos Israel, Senegal, Rumania, Brasil, India, Rusia y Kenia, para validar el uso generalizado y la pertinencia de la taxonomía (véase la lista completa en el [Anexo 1](#)).

Tipos de PSO

El PSE está formado por organizaciones de apoyo, financiadores y organizaciones ejecutoras. La mayoría de las organizaciones de apoyo suelen ser PSO y a menudo se las denomina organizaciones de “infraestructura”.

Las PSO de un PSE pueden clasificarse en tres grandes categorías:

1

PSO centradas en la filantropía

- Instituciones académicas y grupos de reflexión
- Plataformas de advocacy y expertos
- Organizaciones de participación ciudadana
- Empresas de consultoría y asesoramiento
- Fondos asesorados por donantes
- Grupos y colectivos de financiación, aplicación y aprendizaje

- Plataformas de recaudación de fondos y donaciones en línea
- Movimientos de donación
- Proveedores de soluciones informáticas y tecnológicas
- Fondos de apoyo, comunes y comunitarios
- Plataformas de intercambio de datos, conocimientos y medios de comunicación
- Redes y asociaciones territoriales
- Organismos de normalización, certificación, acreditación y evaluación comparativa
- Redes y asociaciones temáticas

2

Organizaciones que permiten la filantropía como subconjunto de sus funciones principales

- Empresas de auditoría
- Bancos/empresas de gestión de patrimonios
- Organizaciones de análisis de datos
- Programas de becas y organizaciones de gestión del talento
- Incubadoras y aceleradoras
- Despachos de abogados
- Empresas de consultoría tradicionales
- Empresas de marketing y relaciones públicas
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Redes sociales y plataformas tecnológicas

3

Financiadores del ecosistema de apoyo

- Financiadores individuales
- Financiadores institucionales privados
- Organismos multilaterales y bilaterales de financiación del desarrollo y otros financiadores del desarrollo, ONGI

Esta sección clasifica las PSO en cada una de estas categorías de acuerdo con cómo se ven a sí mismas, por ejemplo, como red, grupo de reflexión, empresa de consultoría.

1. PSO centradas exclusivamente en la filantropía

A continuación se analizan las organizaciones cuyo objetivo principal es apoyar el desarrollo y la eficacia del campo de la filantropía y las donaciones.

Cuadro 1: Organizaciones cuyo objetivo principal es apoyar el desarrollo y la eficacia del campo de la filantropía y las donaciones

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Instituciones académicas y grupos de reflexión	Institución u organización que otorga títulos o diplomas o imparte formación ejecutiva para el desarrollo de talentos para el sector filantrópico y/o realiza investigaciones sobre la filantropía y las donaciones.	• Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University, India • Centre for Strategic Philanthropy, Cambridge Judge Business School, Reino Unido • Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI), Universidad de Witwatersrand, Johannesburgo, Sudáfrica • Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS), Universidad Adolfo Ibáñez, Chile • Lilly Family School of Philanthropy, Universidad de Indiana, EE. UU.

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Plataformas y expertos en advocacy	Plataformas o grupos que abogan por un entorno político favorable a la filantropía o proporcionan conocimientos especializados a otros.	• Asia Policy Forum, (Asian Venture Philanthropy Network), Asia-Pacific • France Generosites, Francia • "F20 Foundations", G20 • Philanthropy Advocacy, Europa • SDG Philanthropy Platform, mundial • TrustLaw, mundial • The International Center for Not-for-Profit Law (ICNL), mundial
Organizaciones de participación ciudadana	Organizaciones que fomentan y crean una plataforma para potenciar los recursos privados no financieros para el bien común, como el tiempo, la experiencia y todas las formas de voluntariado.	• International Volunteer HQ, Nueva Zelanda/mundial • iVolunteer, India • Make a Difference, India • National Volunteer & Philanthropy Centre (NVPC), Singapur • Pro Bono Economics, Reino Unido • Voluntarios de las Naciones Unidas, Global
Empresas de consultoría y asesoramiento	Empresas del sector social que asesoran a las partes interesadas del PSE a cambio de una remuneración sobre cuestiones como estrategia, ejecución de programas, organización interna y gobernanza, etc.	• Bridgespan Group, EE. UU. mundial • CivSource-Africa, Uganda/África • Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), Brasil • Sattva Consulting, India/mundial
Fondos asesorados por donantes	Fondos privados administrados por un tercero y creados con el fin de gestionar donaciones benéficas en nombre de una organización, familia o individuo.	• Charities Aid Foundation (CAF), Reino Unido/mundial • Fidelity Charitable Donor-Advised Fund, EE. UU. • Silicon Valley Community Foundation, EE. UU.
Grupos y colectivos de financiación, aplicación y aprendizaje	Un grupo de actores, a veces de distintos sectores, que colaboran para resolver un problema social concreto, utilizando una forma estructurada de colaboración, infraestructura centralizada, personal dedicado y procesos con medición, comunicación y actividades compartidas.	• Asia Philanthropy Circle, Singapur/Asia-Pacífico • Co-Impact, EE.UU./Global • Círculos de donación Dasra, India • Alianza Mundial para la Educación, mundial • Network of European Foundations, Europa • SDG Partnership Platform, Kenia
Plataformas de recaudación de fondos y donaciones en línea	Plataformas y facilitadores que recaudan fondos y generan capital para la filantropía y las causas sociales.	• Global Giving, mundial • Ribon, Brasil • Tencent Charity, China
Movimientos de donación	Organizaciones que fomentan la cultura de la donación y la generosidad.	• ELLAS: Mujeres y Filantropía, Argentina • Giving Tuesday, EE. UU. • Giving Pledge, EE. UU./Mundial • The Funding Network, Reino Unido
Proveedores de soluciones informáticas y tecnológicas	Organizaciones que prestan servicios profesionales destinados a facilitar el uso de la tecnología para mejorar la eficiencia de los sistemas y procesos para donantes y usuarios finales.	• Charity Digital, Reino Unido • Italia non profit, Italia • TechSoup, EE. UU./mundial • Tech For Good, mundial
Fondos de apoyo, comunes y comunitarios	Organizaciones benéficas públicas o de apoyo que conceden subvenciones y reúnen, mantienen y administran los recursos financieros de múltiples donantes para apoyar una causa específica, un tipo de población o una comunidad regional.	• Community Development Venture Capital Alliance, EE. UU. • Mozaik Foundation, Bosnia • Fundo Elas, Brasil • Kenya Community Development Foundation, Kenia • Singapore Community Foundation, Singapur

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Plataformas de intercambio de datos, conocimientos y medios de comunicación	Plataformas digitales o impresas que buscan, cultivan y difunden lo mejor de la investigación, los datos y los conocimientos basados en la práctica sobre cuestiones de interés para la filantropía y los donantes de su público objetivo.	• <i>Revista Alliance, Reino Unido/mundial</i> • <i>Candid, EE. UU.</i> • <i>China Foundation Center, China</i> • <i>India Development Review, India</i> • <i>Stanford Social Innovation Review (SSIR), EE. UU.</i> • <i>Yishan, China</i>
Redes y asociaciones territoriales	Organizaciones que reúnen a los segmentos de partes interesadas del PSE o a todas las partes interesadas del PSE (financiadores, organizaciones con fines sociales, PSO, gobierno) en una región geográfica específica para compartir conocimientos y fomentar la colaboración.	• <i>Africa Philanthropy Network (APN), África</i> • <i>Asia Venture Philanthropy Network (AVPN), Singapur/Asia-Pacífico</i> • <i>Council on Foundations, EE. UU.</i> • <i>European Foundation Centre, Europa</i> • <i>Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Brasil</i> • <i>Russian Donors Forum, Rusia</i>
Organismos de normalización, certificación, acreditación y evaluación comparativa	Una agencia controlada por el Estado o con apoyo privado autorizada a conceder acreditaciones a las partes interesadas del PSE, como las instituciones sin ánimo de lucro, para aumentar su credibilidad y la del sector.	• <i>GiveIndia, India</i> • <i>Guidestar (Candid), mundial</i> • <i>Pakistan Center for Philanthropy's Certification Program, Pakistán</i> • <i>Viwango, Kenia, África subsahariana</i>
Redes y asociaciones temáticas	Organizaciones que reúnen a los segmentos de partes interesadas del PSE o a todas las partes interesadas del PSE (financiadores, organizaciones con fines sociales, PSO, gobierno) centradas en un objetivo o causa común o en un interés por compartir conocimientos y fomentar la colaboración.	• <i>ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos, Brasil</i> • <i>Ariadna, Europa</i> • <i>Australian Environmental Grantmakers Network Australia</i> • <i>Dafne – Donors and Foundations Networks in Europe, Europa</i> • <i>International Founders for Indigenous Peoples (IFIP), EE. UU.</i> • <i>Rede de Filantropia para a Justiça Social, Brasil</i>

2. Organizaciones que permiten la filantropía como subconjunto de sus funciones principales

A medida que el PSE crece y las PSO evolucionan para asumir más funciones y atender a más partes interesadas, se amplía el enfoque de sus entidades. Además, aumenta la necesidad de servicios especializados, lo que atrae a varias organizaciones convencionales a intervenir y prestar servicios al sector filantrópico. En la sección siguiente se examinan los diversos enfoques de las entidades de apoyo que permiten el crecimiento de la filantropía en el PSE como parte de sus funciones (pero no como su función principal).

Cuadro 2: Organizaciones que permiten la filantropía como subconjunto de sus funciones principales

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Empresas de auditoría	Organizaciones que verifican la gobernanza y las operaciones de una empresa, entre ellas, su responsabilidad social y su impacto en la sociedad.	• <i>KPMG, mundial</i> • <i>PWC, mundial</i>
Bancos/empresas de gestión de patrimonios	Organizaciones que ofrecen servicios de gestión financiera, como planificación estratégica y gestión de activos, a instituciones filantrópicas o particulares, y que ponen en marcha organizaciones con fines sociales.	• <i>I&M Bank, Kenia, África subsahariana</i> • <i>Barclays, mundial</i> • <i>Pence Wealth Management, EE. UU./Norteamérica</i>

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Organizaciones de análisis de datos	Organizaciones que realizan o posibilitan el análisis de datos brutos para extraer conclusiones de esa información y permitir la toma de decisiones.	• <i>Candid</i> • <i>Accenture Analytics, Global</i> • <i>Data Science for Social Good, EE. UU./América del Norte</i> • <i>DataKind, mundial</i> • <i>SAS Insights, mundial</i>
Programas de becas y organizaciones de gestión del talento	Organizaciones o programas que desarrollan, buscan y contratan personal para mejorar la eficacia de las PSO y otras partes interesadas de los PSE.	• <i>Amani Institute, Kenia, mundial</i> • <i>Ashoka Changemakers, India, mundial</i> • <i>JobsforGood, India</i> • <i>Third Sector Partners, India</i> • <i>Indeed, mundial</i> • <i>LinkedIn, mundial</i>
Incubadoras y aceleradoras	Las incubadoras ofrecen apoyo y tutoría cruciales en los primeros años de una empresa social para acelerar su desarrollo.	• <i>Echoing Green, mundial</i> • <i>Fledge, mundial</i> • <i>Villgro, India</i> • <i>Yunus Social Business, mundial</i>
Despachos de abogados	Proporcionan asistencia y asesoramiento jurídico a las PSO y otras partes interesadas del PSE, a veces de forma gratuita.	• <i>Centre for Advancement of Philanthropy, India</i> • <i>iProbono, Global</i> • <i>The Law Firm for Non-Profits, EE. UU.</i>
Empresas de consultoría tradicionales	Empresas que asesoran a las partes interesadas del PSE, pero que no se dedican exclusivamente a asesorar sobre cuestiones como la estrategia, la ejecución de programas, la organización interna y la gobernanza, etc., como parte de su trabajo remunerado.	• <i>McKinsey, mundial</i> • <i>BCG, mundial</i>
Empresas de marketing y relaciones públicas	Organizaciones que gestionan y difunden el valor y el trabajo de las partes interesadas del PSE, defendiendo sus intereses, movilizan el apoyo público a su favor y protegiéndolas contra los riesgos para su reputación.	• <i>APCO Worldwide, mundial</i> • <i>Good Kenian, Kenia</i> • <i>Matrix India Entertainment (Matrix Bay), India</i> • <i>Ogilvy and Mather, mundial</i>
Organizaciones sin ánimo de lucro, redes y organizaciones de apoyo	Organizaciones dedicadas a promover una causa social concreta (medio ambiente, género, pobreza, etc.) reforzando el entorno filantrópico a través de actividades y estrategias como el desarrollo de capacidades, servicios para socios locales sobre recaudación de fondos, movilización de activos locales, conexión con financiadores privados o defensa de políticas favorables a las donaciones.	• <i>Child Rights and You (CRY), India</i> • <i>Impact Hub, mundial</i> • <i>Our Future Foundation Poland, Europa</i> • <i>Social Enterprise Society of Kenya (SESOK), Kenia/África subsahariana</i> • <i>Civics, Global</i> • <i>Voluntary Action Network India (VANI), India</i> • <i>West Africa Civil Society Institute (WACSI), África Occidental</i>
Redes sociales y plataformas tecnológicas	Tecnologías mediadas por computadoras que facilitan la creación o el intercambio de información, ideas y donaciones de apoyo, recaudación de fondos fuera del objetivo principal de la empresa.	• <i>Tencent, China</i> • <i>Alibaba, China</i> • <i>Facebook, mundial</i>

3. Financiadores del ecosistema de apoyo

Las fundaciones y otros financiadores filantrópicos no son propiamente PSO y no suelen incluirse en esta clasificación. Sin embargo, a veces pueden actuar como PSO cuando financian el ecosistema de apoyo y/o prestan ellos mismos servicios de apoyo, por lo que la distinción no siempre es clara. Además, otros financiadores privados, públicos y multilaterales pueden desempeñar un papel importante como inversores en el desarrollo del ecosistema de apoyo. La sección siguiente examina el enfoque de dichas organizaciones.

Cuadro 3: Financiadores del ecosistema de apoyo

Foco de la entidad	Definición	Ejemplos
Gobierno	Departamentos gubernamentales que financian, administran o aplican programas y políticas gubernamentales relacionados con la filantropía.	• Cámara Cívica de la Federación Rusa, Rusia • Ministerio de Asuntos Corporativos, India
Financiación individual	Personas que prestan apoyo financiero y no financiero a otras organizaciones y, en ocasiones, a particulares. Puede tratarse de personas con un elevado patrimonio neto (HNI, por su sigla en inglés) o de donantes cotidianos.	• Azim Premji, India • Doug Miller, EE.UU. • Laurence Lien, Singapur • Jack Ma, China • Donantes cotidianos
Financiación institucional privada	Organizaciones que proporcionan recursos financieros y no financieros para permitir el desarrollo de la filantropía y las donaciones. Puede tratarse de fundaciones empresariales, independientes o familiares.	• CS Mott Foundation, EE.UU. • Fondation de France, Francia • Narada Foundation, China • Sawiris Foundation for Social Development, Egipto • The Vladimir Potanin Foundation, Rusia/Global
Organismos multilaterales y bilaterales de financiación del desarrollo y otros financiadores del desarrollo, ONGI	La ayuda bilateral es la financiación concedida directamente por un gobierno extranjero. La ayuda multilateral la proporcionan distintos gobiernos y organizaciones. Éstas, junto con las ONG internacionales (ONGI), a veces invierten en aspectos concretos del ecosistema.	• Agencias de cooperación bilateral (USAID, JICA, etc.) • EU Devco, Europa • Naciones Unidas (ONU), mundial • United Way, mundial • Comic Relief, Reino Unido

Aunque esta taxonomía propone un sistema de clasificación, es probable que la realidad sobre el terreno sea diferente, ya que tal vez no todas las organizaciones encajen perfectamente en los grupos predefinidos.

Una PSO puede verse a sí misma operando en más de una categoría. Las respuestas de 50 PSO que participaron en la encuesta para validar el uso y la pertinencia de la taxonomía en Rusia, Kenia y la India revelaron que, en todos los países, la mediana del número de enfoques de entidad con los que una organización se identifica fuertemente es de dos, mientras que la mediana del número de enfoques de entidad con los que una organización se identifica algo oscila entre tres y cinco, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Foco de la entidad de las PSO por países

	Kenia	India	Rusia
Número de focos con los que las organizaciones se identifican fuertemente	2	2	2
Número de focos con los que las organizaciones se identifican en cierta medida	3	5	5
Focos de entidades populares	Financiadores y plataformas de intercambio de conocimientos	Plataformas de intercambio de conocimientos, plataformas de promoción, empresas de consultoría, redes	ONG y financiadores
Focos de entidades faltantes	N/D	Empresas de relaciones públicas	Organismos de acreditación, empresas de auditoría, bancos y organizaciones de gestión del talento.

“El PSE es sorprendentemente similar en distintas partes del mundo, por lo que si una taxonomía es lo suficientemente diversa es probable que funcione en todas partes. Sin embargo, los términos pueden ser diferentes y habrá que tenerlo en cuenta en el momento de la traducción”.

—Maria Chertok, CAF Rusia

Los resultados de la encuesta mostraron que la mayoría de las PSO que se identificaban como “redes” también tendían a identificarse como “plataformas de intercambio de conocimientos”, y algunas organizaciones que prestan múltiples tipos de servicios de asesoramiento se identificaban como “empresas de consultoría”, así como “empresas de seguimiento y evaluación”, “proveedores de soluciones tecnológicas”, etcétera. Además, los distintos enfoques de las entidades se interpretan de forma diferente en las distintas culturas y es poco probable que se adopten de manera uniforme en todas las regiones. El análisis factorial de los datos de la encuesta en Rusia, India y Kenia reveló ocho grandes categorías, que se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 5: Focos de atención de las PSO en India, Rusia y Kenia

Categorías emergentes	PSO que la componen
Organizaciones de servicios profesionales	Empresas de auditoría, bancos/gestoras de patrimonios, incubadoras, bufetes de abogados, empresas de SyE, medios de comunicación, empresas de RR. PP.
Organizaciones de base y colectivos	Plataformas de advocacy, organizaciones de participación ciudadana, colectivos, bufetes de abogados, grupos de investigación/grupos de reflexión, soluciones tecnológicas, sector social/general, ONG.
Redes y organizaciones de defensa	Plataformas de promoción, colectivos, incubadoras, plataformas de intercambio de conocimientos, redes.
Empresas de conocimiento y consultoría	Plataformas de promoción, empresas de consultoría, plataformas de datos, empresas de seguimiento y evaluación, medios de comunicación, grupos de investigación y grupos de reflexión.
Organizaciones de datos e información	Agencias de acreditación, plataformas de datos, soluciones tecnológicas, financiadores.
Desarrollo del talento y el liderazgo	Programas de becas y organizaciones de gestión del talento.
Academia	Instituciones académicas e incubadoras.
Organismos de participación ciudadana	Instituciones académicas, organizaciones y redes de participación ciudadana.

Este cuadro no tiene en cuenta determinadas categorías de PSO, como los fondos asesorados por donantes, las empresas, las fundaciones comunitarias y los fondos conjuntos, que se añadieron tras el análisis de los datos de la encuesta. Esta clasificación por enfoque de la entidad pretende ser un primer intento y se espera que evolucione con la aplicación. Los resultados obtenidos sobre el terreno muestran que es probable que surjan más agrupaciones de PSO y enfoques de entidad a medida que esta taxonomía se adopte, aplique y refuerce con el tiempo.

Funciones de las PSO

En esta sección se clasifican las PSO por las funciones que desempeñan, por ejemplo, generar recursos, reforzar conocimientos y datos, etc.

La mayoría de las organizaciones que trabajan en el ecosistema de apoyo a la filantropía desempeñan una serie de funciones. A efectos de esta clasificación, se agrupan según el marco de las 4C, que examina las contribuciones de las PSO a la mejora de las “4C”:

- 1  **Capacidad** Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para las organizaciones.
- 2  **Habilidad** Mejorar los resultados de la filantropía reforzando las estrategias de las organizaciones, la implementación, los conocimientos, los datos y las habilidades.
- 3  **Conexión** Crear foros/plataformas/redes de colaboración y aprendizaje entre iguales y actuar en pos de un objetivo común a nivel de ecosistema.
- 4  **Credibilidad** Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de la filantropía a nivel de ecosistema entre el gobierno y la sociedad en general.

1. Capacidad

Generación de recursos financieros, humanos y de infraestructura para las organizaciones para la filantropía.

Cuadro 6: Necesidades del PSE y funciones de las PSO en términos de capacidad

Necesidades del PSE	Funciones de las PSO para satisfacer las necesidades de los PSE	Ejemplos de funciones
Generación de recursos humanos	Prestación de servicios de contratación de talentos	Empresa de adquisición de talentos que busca candidatos profesionales para el puesto de gestor de subvenciones
	Acceso a los servicios profesionales de otras organizaciones	Incubadoras que proporcionan a los beneficiarios acceso a servicios jurídicos u otros servicios profesionales
Generación de recursos financieros	Realización de programas o campañas de recaudación de fondos para promover la cultura de la donación	Una plataforma de recaudación de fondos que lleva a cabo una campaña de recaudación de fondos para ONG, o una promesa de particulares con un elevado patrimonio neto
	Realización de actividades de desarrollo empresarial	Una empresa de relaciones públicas que genera atención en la prensa para el último trabajo de una fundación que atrae más donantes a la campaña
	Planificación financiera y gestión de fondos	Un fondo asesorado por donantes que gestiona donaciones benéficas en nombre de organizaciones, familias o particulares
Generación de activos digitales	Desarrollo de soluciones tecnológicas para una organización	Un proveedor de soluciones tecnológicas que desarrolla un programa informático que permite a las fundaciones seguir de cerca el desembolso de los apoyos financieros.
	Normalización de los sistemas y procesos organizativos	Una empresa de consultoría que desarrolla un flujo de procesos y una lista de comprobación para el proceso de debida diligencia de los beneficiarios de una fundación.

2. Habilidad

Mejorar los resultados de la filantropía reforzando las estrategias de las organizaciones, la implementación, los conocimientos, los datos y las habilidades.

Cuadro 7: Necesidades del PSE y funciones de las PSO en términos de habilidad

Necesidades del PSE	Funciones de las PSO para satisfacer las necesidades de los PSE	Ejemplos de funciones
Estrategias de cocreación y expansión	Diseño de estrategias organizativas o programáticas	Una consultora del sector social que colabora con una ONG en la elaboración de una hoja de ruta para hacer frente a sus necesidades financieras para el próximo ejercicio.
	Asesoramiento en estrategia de organización/programa/RSE/filantropía	Una consultora que organiza un taller de pensamiento de diseño para mejorar la estrategia de ejecución de programas de una fundación.
	Seguimiento, evaluación y valoración de las repercusiones	Una empresa de consultoría que organiza talleres de planificación de escenarios para un organismo público que lanza un nuevo plan de apoyo a la filantropía.
	Diseñar o reforzar modelos de organización	Una incubadora que desarrolla un modelo de negocio viable para una empresa social beneficiaria que se introduce en un nuevo mercado.
Apoyo a la supervisión, el aprendizaje y la evaluación	Seguimiento, evaluación y valoración de las repercusiones	Una empresa de supervisión y evaluación que crea métricas y recopila datos para comprender el impacto del programa de una fundación operativa.
	Evaluación de las necesidades de las partes interesadas	Un fondo asesorado por donantes que evalúa las necesidades de los beneficiarios para permitir la concesión estratégica de subvenciones a una fundación corporativa.
	Realización de un diagnóstico organizativo	Una empresa de gestión de patrimonios que evalúa la salud financiera de una fundación mediante un cuestionario estándar.
Anclaje y apoyo a la aplicación	Prestación de servicios de ejecución de programas	Una empresa de consultoría que despliega su equipo para llevar a cabo un proyecto para la unidad de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una empresa que carece de personal.
	Desarrollo de sistemas y procesos operativos	Una empresa de consultoría que desarrolla un flujo de procesos y una lista de comprobación para el proceso de debida diligencia de los beneficiarios de una fundación.
Crear conocimiento, datos y ecosistemas comunes	Creación o agregado de un conjunto de pruebas o datos	Una base de datos de financiación que realiza una recopilación de datos a escala nacional sobre el volumen de la filantropía dentro de un sector, por ejemplo, la financiación en materia de género.
	Realización de investigaciones y elaboración de documentos de conocimiento	Un grupo de reflexión que emprende un proyecto de investigación primaria y genera datos e ideas para reforzar el ecosistema.
	Creación de marcos y comunidades de prácticas	Una institución académica que elabora un conjunto de herramientas sobre la creación de confianza en la comunidad.
Mejorar el potencial humano	Desarrollo de nuevo material didáctico	Un instituto académico que ofrece cursos sobre marketing para la filantropía.
	Refuerzo del liderazgo, la gestión y la capacidad operativa mediante la formación	Becas para profesionales de la filantropía para mejorar su crecimiento profesional y su experiencia.
	Formación y certificación académica	Institución académica que ofrece un programa centrado en los servicios de apoyo a la filantropía.

3. Conexión

Crear foros/plataformas/redes para la colaboración, el aprendizaje entre iguales y la acción en busca de un objetivo común a nivel del ecosistema.

Cuadro 8: Necesidades del PSE y funciones de las PSO en términos de conexión

Necesidades del PSE	Funciones de las PSO para satisfacer las necesidades de los PSE	Ejemplos de funciones
Facilitar la interacción y los espacios inclusivos	Creación de redes y plataformas centradas en los afiliados	Una plataforma de intercambio de conocimientos que crea un foro en línea para que los financiadores enfocados en género compartan recursos y establezcan conexiones.
	Organización de reuniones de las partes interesadas del PSE	Una red temática que organiza una conferencia anual para reunir a financiadores y beneficiarios de la educación y debatir sobre los retos del sector.
	Ofrecimiento de espacios y plataformas inclusivos para voces diversas	Una red geográfica que crea una plataforma para que la comunidad se pronuncie sobre un reto regional.
Orquestar colaboraciones	Estructuración de asociaciones y colectivos	Una consultora que gestiona un bono de impacto urbanístico.
	Negociación y gestión de los intereses de múltiples partes interesadas	Un bufete de abogados que facilita las negociaciones entre financiadores que se embarcan en una asociación.
Construir y reforzar narrativas	Apoyo en materia de marca, visibilidad y comunicación	Una empresa de marketing que crea y mantiene el sitio web de una fundación y su presencia en las redes sociales.
	Compartir noticias y liderazgo intelectual	Una plataforma de intercambio de conocimientos que hospeda contenido para dar a conocer la evolución de la filantropía local.
	Desarrollo de narrativas y espacios colectivos	Una red temática que reúne a las principales partes interesadas para sensibilizarlas sobre el papel que puede desempeñar la filantropía para impulsar el cambio en el sector.

4. Credibilidad

Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de la filantropía a nivel de ecosistema entre el gobierno y la sociedad en general.

Cuadro 9: Necesidades del PSE y funciones de las PSO en términos de credibilidad

Necesidades del PSE	Funciones de las PSO para satisfacer las necesidades de los PSE	Ejemplos de funciones
Mejorar la reputación y la transparencia	Desarrollo de estándares y normas de acreditación, transparencia y evaluación comparativa	Una agencia de acreditación que desarrolla un sistema de calificación para evaluar la credibilidad de las organizaciones con fines sociales.
	Prestación de servicios de debida diligencia, jurídicos, de cumplimiento y de auditoría	Una empresa de normalización y certificación que realiza la debida diligencia para evaluar la credibilidad de un becario para una fundación.
	Prestación de servicios de relaciones públicas	Una empresa de relaciones públicas que desarrolla una estrategia para hacer frente a los riesgos para la reputación derivados de la campaña pública de una organización con fines sociales.

Necesidades del PSE	Funciones de las PSO para satisfacer las necesidades de los PSE	Ejemplos de funciones
Mejorar la participación pública	Aumento de la participación pública, el compromiso activo de los ciudadanos y la confianza en la sociedad civil	Una organización de participación ciudadana que recaba el apoyo de los ciudadanos para la aplicación de un programa.
	Sensibilización de los ciudadanos sobre cuestiones cívicas	Una plataforma mediática para sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia de políticas y entornos favorables a la filantropía y la sociedad civil.
	Movilización de la acción en campo, cabildeo y presión política	Una organización de defensa de los derechos que organiza una manifestación o marcha pública para ilustrar el papel de las fundaciones en la lucha contra la desigualdad de género.
Influir en la política	Recomendaciones sobre políticas y ecosistemas	Un grupo de reflexión que publica una evaluación de las políticas que influyen en la filantropía.
	Establecimiento de marcos políticos y jurídicos para la filantropía	Una asociación de fundaciones que presenta un informe a un ministerio nacional sobre la legislación fiscal aplicable a las donaciones de particulares.

Es importante señalar que, aunque en teoría esta taxonomía contempla los tipos ideales de funciones, es probable que la realidad sobre el terreno sea diferente, ya que tal vez no todas las organizaciones encajen perfectamente en estas categorías. Los resultados de la encuesta revelan que en la India, Rusia y Kenia, el número medio de funciones básicas de una organización es de dos o tres, mientras que el número medio de funciones auxiliares oscila entre cuatro y seis, como puede verse en el cuadro siguiente.

Cuadro 10: Funciones de las PSO por país

	Kenia	India	Rusia
Número de funciones básicas prestadas	3	3	2
Número de funciones auxiliares previstas	4	5	5,5
Funciones básicas populares	Construir y reforzar narrativas; potenciar el potencial humano; mejorar la reputación y la transparencia; facilitar la interacción y los espacios inclusivos	Crear conocimiento, datos y ecosistemas comunes	Mejorar la reputación y la transparencia
Funciones auxiliares populares	Cocreación y expansión de estrategias y generación de recursos humanos	Influir en la política y facilitar la interacción y espacios inclusivos	Influir en la política

“Es importante definir y estudiar todo el ecosistema. Sin embargo, esta operación no es un objetivo en sí mismo. Es una forma de entender quiénes somos en lugar de limitarnos a clasificar a las organizaciones de acuerdo con categorías predefinidas. El sistema de clasificación podría no funcionar, ya que las organizaciones suelen desempeñar diversas funciones”.

— Oksana Oracheva, The Vladimir Potanin Foundation

Esta clasificación pretende ser un primer intento y se espera que evolucione con la aplicación. Los resultados obtenidos sobre el terreno demuestran que es probable que surjan superposiciones y puntos en común entre las funciones de las PSO a medida que esta taxonomía se adopte y aplique en las distintas regiones.

Aplicación y refuerzo de esta taxonomía

Como ya se ha mencionado anteriormente en el informe, esta taxonomía no pretende imponer un sistema de clasificación o un lenguaje único en todas las regiones. Pretende ser un punto de partida para seguir dialogando y poner de manifiesto las similitudes globales y las variaciones regionales. Se verá reforzada por el debate y la aplicación. Los especialistas en el sector, profesionales, investigadores e investigadoras consultados destacaron los siguientes aspectos a tener en cuenta para reforzar la herramienta:

1 ¿Cómo puede la taxonomía dar cabida a las variaciones lingüísticas y culturales?

Incluso dentro de un mismo idioma, la interpretación de las palabras puede diferir. Por ejemplo, algunos países adoptan habitualmente el término “filantropía”, mientras que otros prefieren utilizar el término “donación”. Además, lo que se entiende por donar puede variar de una comunidad a otra.

“A veces, las palabras en nuestro sector significan muchas cosas y en contextos y regiones diferentes es probable que se malinterpreten. Necesitamos una breve descripción para que la gente sepa qué significan los distintos términos, de modo que todo el mundo esté alineado”.

— Smarinita Shetty, India Development Review

2 ¿Cómo puede evolucionar la taxonomía paralelamente al PSE para seguir siendo pertinente?

El desarrollo y crecimiento del PSE también afecta a la pertinencia de un lenguaje común. A medida que se añaden nuevas entidades y funciones, el significado de las palabras cambia. Además, a medida que un PSE evoluciona en el tiempo, también cambia la composición de los tipos de entidades, funciones y partes interesadas a las que sirve el ecosistema.

3 ¿Cómo puede aplicarse la taxonomía de forma significativa en el trabajo diario?

En ocasiones, las taxonomías pueden parecer o quedar reducidas a una jerga que puede no funcionar eficazmente en situaciones cotidianas. Este esfuerzo de investigación ha intentado abordar esta preocupación a través de múltiples consultas con profesionales de distintos países, aunque sigue habiendo variaciones. Además, a medida que aumenta la complejidad de los PSE, surgen nuevos términos. Es necesario tomar nota de ellos y añadirlos a versiones posteriores de esta taxonomía.

“No estoy seguro de que sea posible desarrollar un lenguaje común. Puede que solo use ese lenguaje en un foro internacional, no en el trabajo diario”.

— Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Esperamos que los lectores y lectoras compartan sus comentarios y recomendaciones sobre estas y otras áreas para reforzar su eficacia y relevancia en los contextos locales. Por favor, envíe sus comentarios por correo electrónico a info@wingsweb.org.



Foto de Caleb Hernandez Belmonte

PARTE 4

Impacto del PSE en India, Kenia y Rusia

Estudios de casos por países



Queremos agradecer a nuestros socios nacionales, la East Africa Philanthropy Network (EAPN), en Kenia, y el Center for Philanthropy Development de la Vladimir Potanin Foundation, en Rusia, por su continuo apoyo y orientación en este informe. También queremos agradecer el apoyo de la Moscow School of Social and Economic Sciences y la orientación de Elena Malitskaya, presidenta del Siberian Centre for Supporting Public Initiatives, en la compilación del estudio de caso de Rusia.

También agradecemos a 65 organizaciones líderes del ecosistema de apoyo filantrópico de la India, Rusia y Kenia que compartieron generosamente su experiencia y conocimientos para este informe (véase la lista completa de entrevistas en los Anexos [1](#) y [2](#)).

El estudio

Este estudio examina las organizaciones de apoyo a la filantropía (PSO) en India, Rusia y Kenia para comprender su papel en el impulso del crecimiento y el desarrollo de la filantropía, de las donaciones y de la inversión social privada en estos países. El estudio examina el desarrollo del sector en cada país, evaluando su tamaño, alcance y otras características. Se intenta comprender el impacto individual y colectivo de las PSO en cada país.

Para mantener la coherencia entre los tres países, hemos utilizado las definiciones de los términos empleados en la [Parte 3](#) de este informe.

A través del análisis de los datos y la bibliografía existentes, así como de encuestas y entrevistas en 65 PSO y sus clientes en estos tres países, el estudio profundiza en el impacto demostrado y percibido de las PSO en la filantropía; los factores que contribuyen a la evolución de las PSO; los retos y avances que han realizado las PSO para describir y medir su impacto, y las recomendaciones para las PSO y sus inversores con el fin de aumentar aún más su impacto. En el [Anexo 1](#) figura la lista completa de las entrevistas realizadas para los estudios de casos y en el [Anexo 3](#) se detallan los métodos de investigación utilizados.

Necesidad de compartir conocimientos sobre el papel, el valor y el impacto de las PSO

Un sólido ecosistema de apoyo a las organizaciones del sector filantrópico es fundamental para respaldar el trabajo de primera línea de las organizaciones de la sociedad civil. Las PSO aportan la investigación, la formación profesional, la promoción de políticas y el apoyo a la gobernanza que ayudan a los financiadores y a las organizaciones sin ánimo de lucro a desarrollar sus capacidades a través de funciones que incluyen la generación de recursos financieros, humanos y digitales, la planificación e implementación estratégicas y la gestión operativa.¹

Aunque su labor puede ser catalizadora, a menudo ocurre entre bastidores. Su impacto es, por tanto, difícil de rastrear, lo que puede conducir a una infravaloración y a una falta general de apoyo a las PSO, lo que en última instancia supone un riesgo para el avance de la propia filantropía.

Investigaciones anteriores de WINGS han revelado que el campo está infrafinanciado, ya que el 72% de las PSO enfrentan problemas de sostenibilidad y, especialmente, la inversión se distribuye de forma desigual por todo el mundo. El 80% del gasto del campo se realiza solo en América del Norte, lo que deja a varias regiones con pocos recursos para apoyar un ecosistema débil o limitado, y es precisamente en esos lugares donde la filantropía está emergiendo y necesita estímulo, donde esos recursos son más necesarios. Incluso allí donde el ecosistema de apoyo está más establecido y es más denso enfrenta una serie de problemas que requieren una inversión reflexiva y estratégica por parte de los financiadores para construir un ecosistema de apoyo interconectado y sostenible. El resultado de estas deficiencias es un enorme potencial sin explotar para el sector. Por ese motivo, comprender mejor de la diferencia que han marcado estos ecosistemas a lo largo del tiempo es fundamental, tanto para ayudarnos a apreciar su importancia como para aprender a crear las condiciones en las que dichos ecosistemas —y, en consecuencia, la propia filantropía— puedan florecer.

Como primer paso para abordar este vacío en la comprensión del impacto que pueden tener las PSO, WINGS desarrolló junto a Dafne un marco en colaboración que analiza los resultados creados por las PSO en las áreas de

capacidad, habilidad, conexión y credibilidad. El denominado marco de las 4C ayuda a las PSO a identificar y mostrar sus contribuciones y a avanzar hacia un lenguaje común para comunicarlas.

1		Capacidad	Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para las organizaciones.
2		Habilidad	Mejorar los resultados de la filantropía reforzando las estrategias de las organizaciones, la implementación, los conocimientos, los datos y las habilidades.
3		Conexión	Crear foros/plataformas/redes de colaboración y aprendizaje entre iguales y actuar en pos de un objetivo común a nivel de ecosistema.
4		Credibilidad	Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de la filantropía a nivel de ecosistema entre el gobierno y la sociedad en general.

Este estudio se basa en el marco de las 4C de WINGS para examinar más de cerca las pruebas y las percepciones de los y las profesionales sobre el terreno acerca del impacto de las PSO en tres países: India, Kenia y Rusia. Se eligieron estos países porque representan tres contextos diferentes y porque hay menos intercambio de datos en comparación con regiones más desarrolladas, como América del Norte y Europa Occidental.

Destinatarios y usos de este estudio

Al registrar el impacto demostrado y percibido de las PSO, el estudio espera generar más apoyo a las PSO en diferentes ecosistemas y recomendarles formas viables de aumentar su impacto. El estudio también pretende beneficiar a los financiadores de las PSO indias, kenianas y rusas, demostrando el rendimiento de inversiones anteriores e identificando futuras inversiones que podrían mejorar aún más el impacto de las PSO en estas regiones. Por último, el estudio espera estimular nuevas investigaciones sobre el impacto de las PSO en otras regiones geográficas.

Póngase en contacto con info@wingsweb.org si desea participar en una investigación de este tipo o compartir sus comentarios sobre este estudio.

Resumen ejecutivo

Tras examinar los datos y hablar con entre 15 y 25 partes interesadas de cada país, está claro que las PSO han contribuido al avance de la filantropía en la India, Kenia y Rusia en las últimas décadas. La filantropía ha mejorado en cada uno de estos países en términos de capacidad, habilidad, conexión o credibilidad, y las inversiones en PSO han contribuido a estas mejoras. Aunque no siempre es posible establecer una relación directa entre el trabajo de las PSO y las mejoras específicas en la filantropía a nivel de ecosistema, las áreas focales de inversión en PSO se alinean con las áreas de mejora en la filantropía y, a la inversa, las áreas que han visto poca inversión en PSO se alinean con las deficiencias en la filantropía. Por ejemplo, la mayoría de las inversiones en PSO en la India han sido en plataformas de crowdfunding para organizaciones sin fines de lucro y causas benéficas (por ejemplo, GiveIndia), organizaciones de intercambio de conocimientos (por ejemplo, Dasra) y plataformas de debida diligencia para ONG (por ejemplo, Guidestar India), mientras que ha habido menos inversiones en plataformas de colaboración, como redes (el país aún carece de una red establecida de financiadores que correspondería, por ejemplo, a la Asociación de Fundaciones Alemanas o al Council on Foundations en EE. UU.). A su vez, los datos muestran y los profesionales coinciden en que la capacidad, las habilidades y la credibilidad de la filantropía han mejorado tras esas inversiones, pero la conexión sigue siendo un área de la filantropía india que necesita atención. Por el contrario, los financiadores han invertido en el crecimiento de las redes y la colaboración entre fundaciones comunitarias en Kenia, lo que ha dado lugar a un ecosistema filantrópico mejor conectado y coordinado en comparación con otras partes de África.

Atribución y contribución

Como ya se ha señalado, los efectos de las iniciativas filantrópicas son notoriamente difíciles de medir, y esto es aún más cierto en el caso de las PSO que pretenden actuar sobre el conjunto del ecosistema que sobre organizaciones individuales. Los escépticos podrían argumentar que el crecimiento de las PSO sigue al desarrollo de la filantropía, y no a la inversa, y que proliferan allí donde la filantropía está avanzada y es lo suficientemente rica como para permitírselo. Esto parece casi perversamente contraintuitivo y, dadas las observaciones del párrafo anterior, la explicación más probable es que, como mínimo, la filantropía y las PSO mantienen una relación de apoyo mutuo.

No parece haber duda de que, a veces, las PSO pueden tener un impacto grande y directamente atribuible. Tomemos como ejemplo la European Venture Philanthropy Association (EVPA). La intención de sus fundadores era introducir la práctica de la *venture philanthropy* (VP) en Europa, en un momento en que era poco conocida en el continente. En lugar de crear fondos de *venture philanthropy*, crearon deliberadamente una asociación para promoverla e intentar desarrollarla. En la actualidad, la asociación cuenta con 320 miembros y la práctica de la *venture philanthropy* ha sido ampliamente comprendida y adoptada.

Dicho esto, el problema general persiste y las personas encuestadas mencionaron repetidamente las dificultades de atribuir efectos remotos a acciones inmediatas, además de los gastos que esto implica. La guía paso a paso sobre [cómo construir el PSE](#) que forma parte de este conjunto de herramientas contribuirá a indicar el estado de salud tanto del PSE como de las PSO que lo componen y, por tanto, ayudará a orientar a los usuarios a la hora de determinar o evaluar su impacto. La [herramienta de métricas del PSE](#), que también forma parte de este conjunto de herramientas, ayudará a evaluar los puntos fuertes y la relevancia percibidos de un PSE determinado.

El impacto atribuible resulta más claro cuando se examinan los resultados directos y los efectos indirectos de PSO concretas, como lo hacemos a continuación, por ejemplo, con el Russian Donors Forum, la Charities Aid Foundation (CAF) de Rusia, la East Africa Philanthropy Network (EAPN) y la Kenya Community Development Foundation (KCDF). Sin embargo, la atribución y la medición de los resultados siguen siendo un reto para muchas PSO, sobre todo para las que tienen menos de cinco años. Las PSO tienden a medir su impacto en términos de productos más que de resultados, especialmente en áreas de impacto como la conexión, donde los resultados son menos tangibles. En los tres países, las PSO que han tenido éxito en el seguimiento y la notificación de su impacto son consideradas por las partes interesadas de su país como las PSO con mayor impacto.

También hay diferencias en el impacto de las PSO en los tres países:



India

Las PSO han proliferado en la India desde la década de 2000, después de que filántropos privados invirtieran en su crecimiento y de que normativas como la ley obligatoria de Responsabilidad Social Empresarial crearan una demanda de expertos técnicos. La atención de los inversores a las plataformas de donaciones, las plataformas de debida diligencia de las ONG, las instituciones académicas, el intercambio de conocimientos y los servicios de supervisión, aprendizaje y evaluación han dado lugar a cambios probados y percibidos en la capacidad, la credibilidad y las aptitudes de la filantropía. Parece faltar una conexión en el ecosistema y muchos profesionales afirman que se necesita una mayor colaboración y una coordinación más rápida en todo el ecosistema, sobre todo a partir de la pandemia de COVID-19.



Kenia

El apoyo internacional en las décadas de 1980 y 1990 y los cambios políticos favorables en la década de 2000 sentaron las bases para el crecimiento de las PSO en Kenia. El crecimiento de redes como EAPN y fundaciones comunitarias como KCDF ha dado lugar a un PSE bien coordinado, y las inversiones en plataformas tecnológicas y donaciones mediante dispositivos móviles han contribuido a aumentar los recursos filantrópicos. Las y los profesionales señalaron que aún se puede mejorar la credibilidad y el desarrollo de capacidades, pidiendo más iniciativas de liderazgo, intercambio de datos e investigación práctica para optimizar la toma de decisiones.



Rusia

La filantropía rusa pasó de pequeñas sumas en la década de 1990 a USD 2500 millones en 2016, impulsada por el apoyo gubernamental, el crecimiento de las donaciones corporativas, el aumento de las fundaciones comunitarias y de las plataformas de donaciones; sin embargo, la ley de agentes extranjeros fue citada por muchos como un revés. El énfasis en los datos y el intercambio de conocimientos ha llevado a una mayor medición y documentación del impacto de las PSO en comparación con India y Kenia. La fragmentación de puntos de vista y enfoques es motivo de preocupación, lo que dificulta la elaboración de un ecosistema coordinado que responda a una serie de preguntas, incluida la actitud ante la participación del gobierno en el sector filantrópico.

En los tres países surgieron algunos retos comunes, como la necesidad de reimaginar el papel de las PSO en un mundo pospandemia de COVID-19, la medición y atribución del impacto de las PSO y la diversificación del impacto de las PSO en regiones remotas y con partes interesadas más pequeñas. Prestar atención a estas áreas podría contribuir a aumentar el impacto de las PSO en los tres países.

Estudio de caso de India

38

Resumen de India

48

Estudio de caso de PSO: Dasra

40

Crecimiento de la filantropía en India

49

Estudio de caso de PSO: GiveIndia

42

Contribución de las PSO a ese crecimiento

50

Retos que enfrentan las PSO para lograr y medir el impacto

45

Impacto de las PSO indias en las 4C

53

El camino a seguir

47

Percepción de los PSE del impacto de las PSO

55

Conclusión

APOYADO POR



Resumen de India

La filantropía india ha crecido en capacidad, habilidad y credibilidad.

1. La capacidad de la filantropía ha crecido en términos del total de recursos financieros y humanos disponibles.
2. Las habilidades de la filantropía han crecido gracias a las donaciones institucionales y estratégicas y al intercambio de conocimientos.
3. La credibilidad de la filantropía ha mejorado con el crecimiento de las bases de datos que proporcionan información y verifican las actividades de las ONG.

Las inversiones en PSO contribuyeron a este crecimiento de la filantropía.

1. Las décadas de 1980 y 1990 fueron testigos de la formalización de las ONG a través de la acción gubernamental y el aumento de los esfuerzos de recaudación de fondos, que crearon una mayor necesidad de PSO.
2. La formalización del sector de las ONG fue seguida por la entrada de grandes financiadores internacionales y filántropos indios de alto patrimonio neto en la década del 2000 que invirtieron en PSO.
3. Las inversiones realizadas en las PSO en la década del 2000 dieron sus frutos en 2010, cuando las políticas fomentaron la colaboración entre el sector público y el privado, la tecnología facilitó las donaciones cotidianas, aumentaron las acciones de filántropos indios de alto patrimonio neto, se fortaleció la cantera de talentos y surgieron plataformas de colaboración.
4. La pandemia de COVID-19 ha creado una escasez de recursos sin precedentes para las PSO, pero ofreció una oportunidad de colaboración a una escala sin precedentes, con la incorporación a la lucha de las organizaciones tradicionales.

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto. Aunque la mayoría de las organizaciones parecen hacer un seguimiento de sus resultados sobre la capacidad y la credibilidad de la filantropía, no miden los resultados en cuanto a la conexión y la habilidad.

Contribuciones específicas de las PSO al crecimiento de la filantropía.

1. Las PSO hicieron del trabajo en el sector una opción profesional viable y proporcionaron herramientas para el crecimiento de la filantropía.
2. Las PSO atendieron la creciente demanda de una filantropía estratégica y orientada a los resultados y establecieron metodologías y mejores prácticas para medir el impacto.
3. Las PSO aportaron transparencia al funcionamiento del sector mediante esfuerzos de integración y creación de datos.

Si nos centramos en el ciclo de vida y la trayectoria de determinadas PSO y sus iniciativas, se pone de relieve el impacto atribuible y los efectos indirectos.

1. Los Círculos de Donación de Dasra demuestran cómo la conexión puede crear efectos indirectos en cuanto a la capacidad, la habilidad y la credibilidad en el ecosistema. En diez años, Dasra ha organizado once Círculos de Donación que han recaudado directamente USD 5,6 millones para organizaciones sin ánimo de lucro.
2. GiveIndia ha crecido hasta convertirse en la mayor plataforma de donaciones de la India y ha desempeñado un papel catalizador para que Facebook permita las donaciones en el país, ocupándose de la debida diligencia.

Las dificultades para medir el impacto podrían significar que las PSO están creando más impacto que el que sugieren los datos.

1. Las PSO “ven” el impacto en más áreas de las que proporcionan funciones, pero “miden” el impacto en la mitad de las áreas.
2. El impacto es claro cuando es fácil de medir y de seguir conscientemente, como en la capacidad y la habilidad.
3. Las PSO pueden hacer un seguimiento de lo que ejecutan directamente, pero no de lo que su trabajo posibilita o en lo que influye. Es difícil determinar la diferencia entre atribución y contribución.
4. La antigüedad de una organización también desempeña un papel importante en la demostración del impacto de dos maneras. El impacto fue más evidente en las PSO de más antigüedad, pero las PSO más nuevas las siguieron de cerca.

El impacto demostrado de las PSO pone de relieve el resultado positivo de diversas inversiones. Este impacto podría mantenerse, ampliarse y diversificarse mediante intervenciones específicas de las PSO y la financiación de los inversores.

Recomendaciones para las PSO

1. Los financiadores consideran que las PSO han pasado de ser proveedores de capacidades a proveedores de apoyo técnico.
2. Las PSO también se consideran valiosas por la experiencia que aportan sobre el terreno.
3. Las PSO reúnen a una red diversa de partes interesadas, lo que se considera una ventaja.
4. La investigación práctica se considera un medio para satisfacer las necesidades cambiantes de los financiadores.
5. La distribución del apoyo de las PSO entre regiones y actores se considera clave para el impacto.

Recomendaciones para los financiadores

1. Inversión en iniciativas de PSO que aumenten la conexión en la filantropía.
2. Inversión en PSO para crear investigaciones procesables y de código abierto para la toma de decisiones.
3. Inversión en promoción para garantizar la aceptación de las partes interesadas gubernamentales y el apoyo al crecimiento de los agentes filantrópicos.
4. Pensamiento innovador sobre modelos empresariales y de financiación sostenibles para las PSO.



Crecimiento de la filantropía en India

Los datos muestran y los profesionales sobre el terreno coinciden en que la filantropía india ha crecido en capacidad, habilidad y credibilidad.

Figura 2: Capacidad y credibilidad de la filantropía en el ecosistema de donaciones de la India

		
Capacidad del PSE	Habilidad del PSE	Credibilidad del PSE
 1,5x Crecimiento de la RSE (2011-2016)  4,4x Crecimiento de la filantropía (2010-2018)  6x Crecimiento individual de las donaciones (2011-2016)  2,5 millones Voluntarios a tiempo completo (2018)  30% Jóvenes que buscan impacto en el trabajo  >3 millones ONG registradas	 42% De todos los fideicomisos formales establecidos entre 2001-2011  100% Aumento de la estrategia de subvenciones a los emprendimientos sociales  Nº 1 En número de artículos de prensa al año sobre los ODS	 Nº 1 En voluntariado y donaciones en todo el mundo  90 mil ONG inscritas en el NGO Darpan de NITI Aayog  El índice de los ODS pasó de 48,4 a 61,1 entre 2015 y 2019  India sube 10 puestos en el CAF World Giving Index 2016-2017

Fuente (de izquierda a derecha): India Philanthropy Report (2017), Everyday Giving in India (2019), DownToEarth (2015), Giving with a Thousand Hands (2017), NITI Aayog (2020), India Philanthropy Report (2020), CAF World Giving Index (2018).

La capacidad de la filantropía ha crecido en términos del total de recursos financieros y humanos disponibles.

La filantropía nacional se multiplicó por seis entre 2011 y 2016, mientras la financiación internacional se desaceleraba.² Mientras la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la financiación extranjera crecieron una vez y media y 2,4 veces respectivamente entre 2011 y 2016, la filantropía individual se multiplicó por seis en el mismo periodo, pasando de USD 800 millones a USD 4800 millones (INR 60 000 millones a INR 360 000 millones).³ La mayor parte de ese aumento se debe a unos pocos filántropos, como Azim Premji, que por sí solo aportó más del 75% de los fondos recaudados a través de la filantropía nacional en 2015-2016.⁴ Además, la filantropía ha ido evolucionando hacia un enfoque más planificado y estructurado, facilitado por un ecosistema más fuerte.⁵

“En los últimos 5 años, las empresas han pasado de ser emisoras de cheques a ser más estratégicas, maximizando así su impacto social al aprovechar no solo sus fondos de RSE, sino también su experiencia. Las empresas también están más dispuestas a colaborar con Sarkar y Samaaj para crear juntas un mayor cambio social”.

—Priya Naik, Samhita

Se estima que las organizaciones sin ánimo de lucro emplean a casi 7,2 millones de personas, mientras que los sectores automovilístico o de TI emplean a 5 millones de personas cada uno.⁶ Cada año, hay aproximadamente 20 000 solicitantes de becas y, en 2018, el sector atrajo a 2,5 millones de voluntarios a tiempo completo.⁷ A pesar de la creciente cantera de talento en la filantropía, la oferta no satisface la demanda. De las 609 organizaciones sociales que figuran en Arthan Careers, el 70% tiene dificultades para cubrir puestos. El informe Careers in Impact de Sattva descubrió que el 42% de las ofertas de empleo que requieren entre 5 y 10 años de experiencia y el 15% de las que requieren entre 10 y 20 años no se cubren, lo que podría deberse a que las personas que desean trabajar en el espacio social no tienen las habilidades requeridas o a que los salarios más bajos que ofrece el sector social actúan como elemento disuasorio.⁸

“Un hito en la evolución del ecosistema fue cuando los cursos formales, y el desarrollo, se tomaron más en serio como opción educativa”.

—Kashyap Shah, Bridgespan Group

En India han aumentado las bases de datos que proporcionan información y verifican las actividades de las ONG.

Hay más información fehaciente sobre las ONG. Más de 90 000 ONG figuran en el NGO Darpan de NITI Aayog.⁹ Según la Oficina Central de Investigación, India tiene más de tres millones de ONG, lo que se traduce en cuatro ONG por cada 1000 habitantes urbanos y 2,3 por cada 1000 habitantes rurales.¹⁰ En India hay más ONG que camas de hospital per cápita. Además de las 90 000 ONG registradas y verificadas oficialmente que figuran en NGO Darpan de NITI Aayog, varias organizaciones de apoyo trabajan para ofrecer servicios de verificación a las ONG, lo que aumenta tanto la confianza como las donaciones recibidas.

India ocupa una posición desfavorable en el Índice de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pero ha mostrado mejoras recientes. India obtuvo una puntuación de 48,4 en el Índice de ODS en 2015, una cifra que había aumentado a 61,1 en 2019 debido a la mejora en algunos ODS¹¹, como Energía asequible y no contaminante e Industria, innovación e infraestructura. India también subió diez puestos en el World Giving Index de la Charities Aid Foundation (CAF) entre 2016 y 2017, lo que refleja la mejora de las donaciones individuales de India en términos de dinero, tiempo y ayuda a un desconocido.¹²

Las capacidades de la filantropía han crecido, como lo demuestra la institucionalización de los fondos hacia donaciones más estratégicas y un mayor intercambio de conocimientos.

El 42% de los fideicomisos y fondos formales legalizados en la India se crearon entre 2001 y 2011.¹³ Muchos de ellos fueron creados por un número creciente de donantes jóvenes. La Lista Hurun de Filantropía de 2014 señaló que los donantes añadidos a la lista en 2014 eran, en promedio, siete años más jóvenes que los incluidos en la lista del año anterior. El 57% de estos donantes jóvenes expresaron su deseo de aumentar sus donaciones. Los estudios muestran que los donantes más jóvenes también eran más estratégicos en sus donaciones, más propensos a gestionar sus propios programas y más propensos a ofrecer no solo dinero, sino capacidades organizativas y de gestión, liderazgo, etc.¹⁴

Además, muchos nuevos filántropos emprendedores están aprovechando las empresas sociales como medio para transformar la sociedad. Entre 2000 y 2014, las subvenciones estratégicas basadas en el conocimiento y de alto compromiso para empresas sociales también han experimentado un aumento del 100% por parte de grandes donantes internacionales, como la Gates Foundation, la Dell Foundation, Omidyar Network, etc.¹⁵

Las ONG más grandes de la India han demostrado una gran capacidad de financiación, pero el gran grupo de ONG más pequeñas necesita más apoyo.¹⁶ Child Rights and You (CRY), una de las ONG más antiguas y grandes de la India, vio cómo las donaciones recaudadas se multiplicaban aproximadamente por cuatro en diez

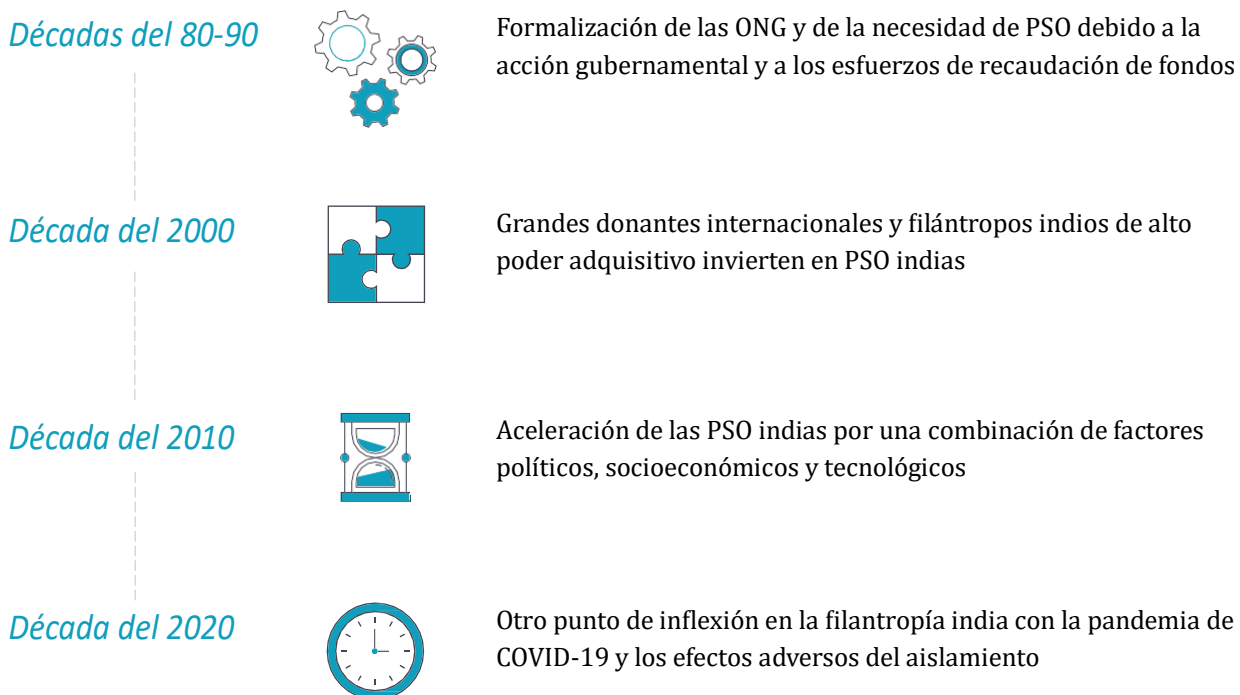
años (2000-2010). Goonj y Akshaya Patra observaron tendencias similares en términos de alcance y eficiencia de costes.

Los medios de comunicación indios se encuentran entre los que más artículos publican al año sobre los ODS.¹⁷ Los esfuerzos de creación de conocimiento han experimentado un aumento con la entrada de organizaciones especializadas. Los expertos y expertas del PSE indio también señalaron que la cantidad de investigaciones realizadas en este sector ha aumentado, tanto en términos de conocimientos producidos como de los medios a través de los cuales se dan a conocer.

Contribución de las PSO a ese crecimiento

Los datos demuestran y el sector coincide en que las inversiones en PSO contribuyeron a este crecimiento de la filantropía durante el mismo período.

Figura 3: Contribución de las PSO al crecimiento de la capacidad y credibilidad de la filantropía en la India



Fuente: Entrevistas con 30 profesionales que actúan en el terreno en 2020

Las décadas de 1980 y 1990 testimoniaron la formalización de las ONG a través de la acción gubernamental y el aumento de los esfuerzos de recaudación de fondos, que crearon una mayor necesidad de PSO.

India tiene una historia de organizaciones de voluntarios y de la sociedad civil que se remonta a la independencia, en 1947. Sin embargo, las ONG formalizadas empezaron a existir en la década de 1980, cuando la pobreza empeoró y recibió una mayor atención internacional y gubernamental tras una emergencia nacional. Con una mayor visibilidad llegó la recaudación de fondos procedentes de donaciones públicas para ONG como CRY, lo que a su vez creó la necesidad de una mayor recaudación de fondos, apoyo a la implementación y un mayor compromiso público a través de organizaciones como Global Giving, GiveIndia y Voluntary Action Network India (VANI), que crecieron a lo largo de la década de 1990.

Los años 80 y 90 fueron también un periodo importante para las PSO de creación de conocimiento, con la influencia de investigadores como Rajesh Tandon, que creó Participatory Research in Asia (PRIA), y Pushpa Sundar, que lleva más de 30 años estudiando y promoviendo la filantropía india.

La formalización del sector de las ONG fue seguida por la entrada de grandes financiadores internacionales y filántropos indios de alto poder adquisitivo en la década de 2000, que invirtieron en PSO.

Los entrevistados señalaron que, durante este período, grandes financiadores internacionales como la Bill and Melinda Gates Foundation (BMGF) (2003) y la Red Omidyar (2008) entraron en el panorama filantrópico indio. En este periodo también entraron en la filantropía empresarios indios de éxito, como Ajay Piramal, Rohini Nilekani y Azim Premji. Estos financiadores aportaron grandes volúmenes de fondos, lo que también creó la necesidad de más intermediarios y una infraestructura más sólida del ecosistema para implementar estos fondos con eficacia.

También contribuyeron a legitimar la práctica de contratar a expertos técnicos, siguiendo la práctica de la filantropía en el norte global y las esferas corporativas. Hacia el final de la década, estos financiadores también realizaron inversiones específicas en PSO para permitir su crecimiento. Por ejemplo, la subvención de Omidyar a Dasra (véase más abajo) en 2011 permitió a la organización ampliar su escala y contratar a más talentos.

Las inversiones realizadas en PSO en los años 2000 dieron sus frutos en la década del 2010, aceleradas por una combinación de factores políticos, socioeconómicos y tecnológicos.

Se introdujeron políticas que fomentaban la colaboración entre los sectores público y privado, lo que generó la necesidad de apoyo en materia de estrategia, ejecución y evaluación. La India introdujo la obligación de informar sobre las contribuciones a la RSE en 2014, que fue el punto de inflexión más citado en las entrevistas con especialistas en el sector. Las personas encuestadas también compartieron que el énfasis del anterior Secretario de Educación de la India, Anil Swarup, en las asociaciones entre ONG y gobiernos durante su mandato desencadenó el crecimiento de muchas organizaciones sin ánimo de lucro. Estas iniciativas gubernamentales se tradujeron en una mayor demanda de seguimiento y evaluación, servicios de consultoría para empresas y apoyo a la estrategia y la ejecución para las ONG en expansión.

“Cuando se introdujo la ley de RSE, el dinero no iba a las PSO, sino a las ONG. Estas ONG se dieron cuenta entonces de la necesidad de contar con organizaciones de apoyo que las ayudaran, y los financiadores que estaban abiertos a este tipo de financiación han sido fundamentales para el desarrollo del PSE”.

—Smarinita Shetty, India Development Review

En este periodo también se produjo un crecimiento de la clase media y de las personas con grandes patrimonios, lo que impulsó las donaciones cotidianas y la filantropía. Se espera que los hogares de ingresos altos y medios se dupliquen para el 2030 y los hogares con personas de alto patrimonio neto (HNWI) se dupliquen para el 2022.¹⁸ La creciente riqueza de la nación ha sido un importante motor del crecimiento de la filantropía.

Los avances tecnológicos han hecho posible que las donaciones sean cómodas y cotidianas. Junto con el aumento de la renta disponible, los avances tecnológicos han contribuido a la proliferación de plataformas de recaudación de fondos, como Ketto, Milaap, DonateKart y #GivingTuesdayIndia. Los canales de donación en línea crecen aproximadamente un 30% al año y, en los próximos años, se espera que el comercio electrónico y las plataformas móviles se multipliquen por 15; se prevé que el crowdfunding se multiplique por seis y que las donaciones a través de nómina se dupliquen con respecto a la actualidad.¹⁹ También se ha producido un auge de la Interfaz Unificada de Pagos (UPI) como medio de pago. Los datos de Danamojo mostraron que en marzo de 2018 solo el 3% de los donantes utilizaron UPI como medio. En marzo de 2019, este número se disparó a más del diez por ciento.²⁰ Las plataformas de recaudación de fondos con las que hablamos mencionaron la evolución tecnológica en los pagos como un motor clave detrás de su crecimiento.

Ha aumentado el número de talentos en el sector del desarrollo. Muchas de las personas entrevistadas mencionaron una creciente reserva de talentos de alta calidad. Esto se atribuyó a varios factores, entre ellos, el creciente deseo de los jóvenes de emprender carreras profesionales orientadas a un fin concreto, el mayor reconocimiento de la experiencia en el sector del desarrollo por parte de las escuelas de negocios y los

principales empleadores y la creación de instituciones académicas y titulaciones centradas en el sector del desarrollo, como la Universidad Azim Premji (APU), la Indian School of Development Management (ISDM) y la Ashoka University, entre otras.

Durante este tiempo también surgieron plataformas de colaboración, alianzas estratégicas, redes y convocatorias. Plataformas como Daan Utsav, Dasra Giving Circles, India Philanthropy Initiative (IPI), Asia Venture Philanthropy Network (AVPN), Sankalp, Dasra, EdelGive Education Coalition, BMGF Tribal Health Collective India Skills y Maharashtra Village Social Transformation Mission reunieron a diversos agentes filantrópicos y crearon sinergias.

Además, en 2019, se constituyó un grupo de trabajo bajo la Securities and Board Exchange of India (SEBI) para desarrollar la Bolsa de Valores Sociales (SSE) para que las empresas sociales y las organizaciones voluntarias recauden capital a través de deuda, equity y fondos mutuos.²¹ Se espera que este desarrollo cree demanda de nuevos servicios de PSO, incluida la movilización de financiadores, la estrategia y la evaluación.

La pandemia de COVID-19 y los efectos adversos del aislamiento en 2020 han creado otro punto de inflexión para el PSE indio.

La epidemia de COVID-19 provocó una escasez de recursos sin precedentes para las ONG y las PSO, ya que se calcula que la financiación de la RSE que suele estar disponible para las ONG se reducirá entre un 30% y un 60% en 2020.²² Esto exigirá más colaboración y agilidad por parte de las PSO.

Mirando el lado positivo, la crisis ofrece una oportunidad de colaboración a una escala y en un grado sin precedentes, con la incorporación a la lucha de las principales organizaciones. Más de 43 financiadores, líderes empresariales, miembros de más de 56 fondos y más de 11 organizaciones han apoyado la subvención del Action COVID-19 Team (ACT) de India con donaciones a título personal. Más de 15 organizaciones están colaborando en esta iniciativa para proporcionar un apoyo operativo sostenido. iForIndia se convirtió en la mayor recaudación de fondos en directo del mundo en Facebook al recaudar aproximadamente 574 470 USD (4,3 millones de INR) en línea en el momento de redactar este informe. Además, Charcha, una plataforma de colaboración e intercambio de conocimientos, organizada por 26 socios, entre ellos financiadores, donantes y PSO, reunió a 500 ponentes en actos paralelos. Esta colaboración atrajo a más de 20 000 visitantes y 10 000 visualizaciones de 50 países.

La reciente Ley de Enmienda de la Regulación de las Contribuciones Extranjeras (FCRA) de 2020 impone mayores restricciones a la recepción de fondos extranjeros y prohíbe la transferencia de fondos de la FCRA a otras personas u organizaciones. El proyecto de ley también regula el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil, al tiempo que proporciona más poder al Gobierno. Aunque aún están por verse los efectos exactos de esta enmienda, se espera que frene el crecimiento que el ecosistema ha experimentado en los últimos años.

La mayor parte del desarrollo de la India, por tanto, en términos de PSO y de crecimiento de la filantropía, se ha producido en los últimos años. En un contexto más amplio, el ecosistema sigue estando subdesarrollado, sobre todo en lo que respecta a la capacidad y la conexión de las organizaciones filantrópicas. El PSE sigue estando fragmentado y existe un conocimiento limitado sobre el tamaño y la credibilidad de la filantropía que sea estadísticamente fiable. Aunque es mucho lo que se ha conseguido, también es mucho lo que queda por hacer para construir un PSE fuerte.

Impacto de las PSO indias en las 4C

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto.

Las organizaciones citadas habitualmente en las entrevistas como las PSO con mayor impacto fueron también las que pudieron describir ese impacto en al menos tres, y a menudo las cuatro categorías de las 4C.

La tabla siguiente indica cómo las distintas PSO que participaron en este estudio articularon su impacto, ya sea en plataformas públicas o en entrevistas. Es importante señalar que organizaciones como Dasra, GiveIndia y Guidestar India, que pudieron describir su impacto en tres o cuatro de las 4C, fueron también las que se citaron con más frecuencia en las entrevistas como las PSO que han tenido un impacto significativo en el crecimiento de la filantropía.

“En cuanto a las PSO y colectivos de PSO que han tenido un impacto significativo, durante mucho tiempo solo estaba Dasra. Pero en los últimos años las cosas han cambiado mucho y ahora hay varias PSO en el ecosistema”.

—Smarinita Shetty, India Development Review

“GiveIndia fue una de las primeras entidades indias en trabajar para establecer la credibilidad y la confianza en el sector social en la India a través de sus minuciosos procesos de debida diligencia”.

—Kavita Mathew, GlobalGiving

Cuadro 11: Impactos de las PSO indias en las 4C

	Capacidad Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para la filantropía	Habilidad Fortalecer las estrategias de las organizaciones, la aplicación, los conocimientos, datos y competencias para la filantropía	Conexión Crear foros, plataformas o redes para colaboración, aprendizaje entre iguales y acción para la filantropía	Credibilidad Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de la filantropía
Dasra (1998)	Volumen de fondos influenciados: ²³ USD 80 millones de donantes Núm. de financiadores implicados: ²⁴ 3500	Núm. de informes publicados: ²⁵ 70+ Núm. de líderes capacitados por año: ²⁶ 180+	Núm. de círculos de donación: ²⁷ 11 círculos movilizaron USD 5,6 millones desde 2010	Volumen adicional de fondos obtenidos gracias a la debida diligencia de las ONG: ²⁸ USD 15,1 millones para empresas participadas por Círculo de Donación
GiveIndia²⁹ (1999)	Volumen de fondos recaudados: USD 60 millones (INR 450)	Núm. de personas alcanzadas a través de campañas: 4,5 millones en 23 estados	Núm. de partes interesadas conectadas: 1,3 millones de donantes, 150 empresas	Núm. de ONG verificadas por la debida diligencia: 1250
Guidestar/ Giving Tuesday (2009)	Aumento del volumen de donaciones: ³⁰ 6,7 en un año a 1,3 millones de USD		Núm. de partes interesadas conectadas: ³¹ 460 ONG y 23 plataformas colaboradoras	Núm. de personas implicadas en donaciones y voluntariado: ³² 1,2 millones Núm. de ONG incluidas en la base de datos: ³³ 10 mil online, 60 mil offline.
Daan Utsav³⁴ (2009)				Núm. de personas comprometidas: ³⁵ 6 millones en 200 ciudades
Sankalp (2009)		Núm. de empresas descubiertas: 1500	Núm. de partes interesadas conectadas: Más de 500 inversores conectados a 1800 empresas.	
Center for Advancement of Philanthropy (1986)				Núm. de soluciones de conformidad: ³⁶ 32 mil para 1500 ONG
Tata Institute of Social Sciences (TISS - 1936) Azim Premji University (APU-2010) Institute of Rural Management, Anand (IRMA - 1979)	Porcentaje de alumnos colocados: TISS: 100%; APU: 90% ³⁷ Núm. de ofertas a estudiantes: IRMA: 314 a 233 licenciados ³⁸			
Gandhi Fellowship/ Teach for India/ Make a Difference (2006-2008)		Núm. de solicitantes de becas: ³⁹ 20.000 al año		
Centre for Fundraising⁴⁰ (2013)		ONG satisfechas en 6 años: 200+ Proyectos entregados: 330+		
Charities Aid Foundation⁴¹ (1998)	Núm. de donantes: 200 mil+		Núm. de empresas colaboradoras: 300	Núm. de validaciones verificadas:

	Capacidad Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para la filantropía	Habilidad Fortalecer las estrategias de las organizaciones, la aplicación, los conocimientos, datos y competencias para la filantropía	Conexión Crear foros, plataformas o redes para colaboración, aprendizaje entre iguales y acción para la filantropía	Credibilidad Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de la filantropía
	Fondos captados: 33,5 millones de USD (más de 250 millones de INR)			Debida diligencia sobre más de 2100 ONG
Donate Kart⁴² (2016)	Volumen de fondos: 4,6 millones de USD (35 millones de rupias) 2 millones de donantes	Núm. de ONG financiadas: 800+		
EdelGive Foundation⁴³ (2008)	Volumen de fondos influenciado: 20 millones de USD 150 millones de rupias	Núm. de ONG apoyadas: 130 pequeñas y medianas		Porcentaje de empleados comprometido: 85%
Global Giving⁴⁴ (2008)	Volumen de fondos recaudados por año: 38,6 millones de USD Donantes comprometidos: 92k +		Núm. de socios comprometidos: 993	
India Development Review⁴⁵ (IDR - 2017)		Núm. de artículos publicados: 700+ en 3 años Núm. de canales principales que presentan historias de IDR: 61 Núm. de Estados y territorios de la unión alcanzados: 35		
iVolunteer⁴⁶ (2001)			Núm. de socios sin ánimo de lucro: 300+	Núm. de voluntarios comprometidos: 17 000
Nudge Lifeskills Foundation (2015)⁴⁷		Multiplicador de subvenciones: 15x Núm. de organizaciones sin ánimo de lucro apoyadas: 45	Núm. de socios: 50+	
Dhwani Rural Information Systems RIS⁴⁸ (2012)	Núm. de soluciones tecnológicas creadas: 90	Núm. de organizaciones apoyadas: 40		

Como resultado acumulado de los esfuerzos realizados por 17 PSO, en los últimos 20 años se han recaudado al menos USD 238 millones. Se han verificado más de 10 000 receptores de financiación y más de 2500 organizaciones sin ánimo de lucro han recibido apoyo de la filantropía, 20 000 solicitantes de becas se han incorporado cada año al sector del desarrollo y se han publicado más de 700 artículos sobre filantropía y desarrollo. En la actualidad hay más de 44 colaboraciones que conectan a más de 1,3 millones de donantes y más de 7,2 millones de personas participan en donaciones o voluntariado.

Fuente: Entrevistas con representantes de organizaciones, sitios web de organizaciones y documentación

Las organizaciones parecen hacer un seguimiento de sus resultados en materia de capacidad y credibilidad de la filantropía, pero no realizan la medición de los resultados en materia de conexión y capacidad.

El cuadro anterior muestra que, en el caso de la habilidad y la credibilidad, los indicadores de impacto solían medir resultados como el volumen de fondos recaudados o el número de ONG verificadas. Sin embargo, en el caso de la conexión y la capacidad, los indicadores de impacto se centraron en gran medida en los resultados, como el número de personas reunidas y el número de informes de investigación creados. En las entrevistas se hicieron observaciones similares, ya que los profesionales sobre el terreno compartieron sus percepciones sobre las contribuciones de las PSO, como se destaca a continuación.

Percepción de los PSE del impacto de las PSO

Las percepciones de los profesionales coinciden con los datos y matizan las formas específicas en que las PSO han contribuido al crecimiento de la filantropía.

Los profesionales creen que las PSO han mejorado la capacidad de la filantropía al hacer del trabajo en el sector una opción profesional viable y al proporcionar herramientas y mecanismos para que la filantropía crezca.

La mayor concientización aportada por las PSO ha influido en los financiadores para aumentar el volumen de fondos. Las PSO han influido en la forma en que la gente dona, a qué dona y cuánto dona. Los profesionales que actúan sobre el terreno afirmaron que las PSO han desempeñado un papel importante en la concientización de los financiadores, lo que en última instancia ha influido en el aumento de la financiación en el país.

El aumento de las oportunidades ha atraído a un mayor número de talentos a este sector. En el pasado, los profesionales que entraban en el sector del desarrollo solo podían elegir entre trabajar en una ONG de base o en una gran institución internacional de financiación del desarrollo, como el Banco Mundial. Los profesionales entrevistados creen que las PSO han contribuido a hacer de las carreras impulsadas por el impacto una opción viable para la generación más joven. Además, instituciones académicas como IRMA, ISDM y Ashoka también fueron citadas por desempeñar un papel importante en la construcción del sector y garantizar una afluencia constante de talentos.

“Quiero que la filantropía vaya más allá de la satisfacción de las necesidades y carencias sociales y contribuya al progreso apostando por la innovación y el talento”.

—Pushpa Sundar en una entrevista con WINGS⁴⁹

Los profesionales también afirmaron que las PSO mejoran la capacidad de la filantropía atendiendo a la creciente demanda de una filantropía estratégica y orientada a los resultados y estableciendo metodologías y mejores prácticas para la medición del impacto.

La prestación de apoyo técnico ha permitido la ampliación de las organizaciones sin ánimo de lucro. Los profesionales destacaron la importancia del apoyo externo en forma de recaudación de fondos y seguimiento y evaluación para el crecimiento y la ampliación de las organizaciones sin ánimo de lucro. Los encuestados también relacionaron el papel que desempeñan las PSO en el crecimiento de la filantropía con el papel que desempeñan los banqueros de inversión a la hora de ayudar a las empresas a gestionar el proceso de obtención de financiación para sus actividades en el sector empresarial.

El aumento de los esfuerzos de investigación ha mejorado la disponibilidad de información relativa a este sector. Las PSO entrevistadas consideraron que la disponibilidad de cada vez más literatura de acceso libre sobre filantropía es una contribución clave.

“Los informes de Bridgespan son estupendos de consultar. El Centre for Social Impact & Philanthropy (CSIP) de la Ashoka University también tiene un par de estudios de investigación sobre este tema. Sé que Azim Premji Philanthropic Initiatives (APPI) ha realizado estudios en el pasado sobre donaciones individuales. Incluso Nilekani Philanthropies tiene un informe sobre crowdfunding”.

—Kavita Mathew, GlobalGiving

Los profesionales también señalaron la forma en que las PSO han contribuido a la credibilidad de la filantropía aportando transparencia al funcionamiento del sector.

Los esfuerzos de integración y recopilación de datos de las PSO están contribuyendo a aumentar la credibilidad y la confianza en el sector. Los profesionales señalaron que, a lo largo de los años, el compromiso de las organizaciones a través de redes y otras PSO ha contribuido a la credibilidad de este sector. Además, en las

entrevistas se destacó el papel de organizaciones como Guidestar India y GiveIndia, cuya compilación de bases de datos de ONG de confianza aporta cada vez más credibilidad. Sin embargo, las PSO pueden contribuir a crear un entorno político favorable a la filantropía.

Una observación detallada de los ciclos de vida y las trayectorias de PSO específicas y sus iniciativas pone de relieve el impacto atribuible, así como los efectos indirectos.

Estudio de caso de PSO: Dasra

Los Círculos de Donación de Dasra demuestran cómo la conexión puede crear efectos indirectos para la capacidad, la habilidad y la credibilidad en el ecosistema.

En 1999 se fundó Dasra con el objetivo de apoyar a las organizaciones sin ánimo de lucro para que crecieran y tuvieran un impacto a mayor escala. La organización comenzó su labor incubando ONG como Magic Bus y Villgro, que a lo largo de los años se han convertido en importantes actores del PSE.

Hasta la fecha, Dasra también ha elaborado más de 70 informes de investigación y ha trabajado con 500 empresas, fundaciones y filántropos para destinar más de USD 80 millones (más de 500 millones de rupias) al desarrollo de la India.⁵⁰



En 2010, Dasra puso en marcha la Semana de la Filantropía Dasra para promover la colaboración en la búsqueda de un impacto a gran escala.

A lo largo de diez años, este evento ha reunido a líderes de organizaciones sin ánimo de lucro, filántropos, fundaciones, responsables políticos y otras partes interesadas clave para debatir el camino a seguir para el desarrollo de la India.⁵¹ Como parte de la Semana de la Filantropía, el Foro Dasra de Filantropía se creó para servir de plataforma que mostrara modelos diversos e innovadores para el cambio social en la India, desde soluciones dirigidas por organizaciones sin ánimo de lucro a nivel comunitario, hasta colaboraciones de múltiples partes interesadas en asociación con el gobierno, llevando estas iniciativas a una comunidad más amplia que pudiera aplicar estos enfoques en un contexto global.



El mayor esfuerzo de colaboración de la India, los Círculos de Donación Dasra, surgieron del Foro.

Un círculo suele estar formado por diez donantes que se comprometen a aportar cada uno entre USD 20 000 y 25 000 al año durante tres años a un fondo común.⁵² Antes de convocar el círculo, Dasra realiza un mapeo detallado de un sector específico (educación, género, nutrición, saneamiento, etc.) y también elabora una lista de organizaciones sin ánimo de lucro que están utilizando enfoques eficaces para el tema en cuestión, a partir de la cual el Círculo de Donación elige una para prestarle apoyo. Los informes trimestrales, basados en una adaptación de la herramienta de medición del rendimiento del cuadro de mando integral, se envían al círculo de donantes para informarles de los progresos de las organizaciones beneficiarias.

“Los Círculos de Donación son una oportunidad de establecer contactos para comprender una gama más amplia de temas y cómo ven su filantropía otros donantes”.

—Nakul Toshnival en una entrevista con Giving Circles Asia



A lo largo de diez años, Dasra ha organizado 11 Círculos de Donación que han recaudado directamente 5,5 millones de USD para organizaciones sin ánimo de lucro.⁵³

El 85% del fondo común de estos Círculos de Donación se destina como capital de subvención para la expansión de la ONG. El 15% restante se utiliza para sufragar los gastos de Dasra, que ofrece 250 días de formación no financiera mediante tutoría y asesoramiento técnico a la entidad participante a lo largo del ciclo de financiación de tres años.⁵⁴ A continuación se expone un ejemplo de este tipo de círculo de donación de Dasra:

El Círculo de Donación “Making the Grade” se comprometió a conceder una subvención de USD 140 000 a lo largo de un año a Muktangan, una ONG que imparte formación docente a mujeres de barrios marginales urbanos con el fin de prepararlas para una carrera sostenible y mejorar los resultados educativos. Además, la ONG tuvo acceso a 80 días de servicios de consultoría de Dasra. Como resultado de los esfuerzos, las mujeres que recibieron formación pasaron a contribuir con el 40% de los ingresos de sus respectivos hogares y Muktangan pudo recaudar USD 1,2 millones.⁵⁵



El apoyo del Círculo de Donación confiere credibilidad a las organizaciones sin ánimo de lucro, permitiéndoles recaudar más fondos.

A través de la asociación con los Círculos de Donación de Dasra, los donantes también han conseguido USD 15 millones en financiación adicional. Además, en los tres últimos círculos de donación han contribuido 12 miembros de fuera de la India, de Houston, Singapur y Londres.⁵⁶

Estudio de caso de PSO: GiveIndia

GiveIndia ha crecido hasta convertirse en la mayor plataforma de donaciones de la India y ha desempeñado un papel catalizador para que Facebook permita las donaciones en la India, ocupándose de la debida diligencia.

GiveIndia se fundó en abril de 2000 como una plataforma de donaciones en línea con el objetivo de permitir a los donantes apoyar una causa de su elección a través de una ONG cuya transparencia y credibilidad han sido evaluadas. En el momento de escribir estas líneas, GiveIndia moviliza contribuciones de más de USD 60 millones (450 millones de rupias indias) de 1,3 millones de donantes y 150 empresas, para apoyar a más de 1250 organizaciones sin ánimo de lucro e impactar a 4,5 millones de vidas en 23 estados de la India.⁵⁷



En 2000, GiveIndia desarrolló el primer mecanismo de detección y notificación de organizaciones sin ánimo de lucro de la India.⁵⁸

Para reducir la brecha de confianza entre financiadores y ONG, GiveIndia ha diseñado un riguroso proceso de debida diligencia que incluye comprobaciones de cumplimiento legal, financieras y de impacto para cada donación realizada a cualquier organización sin ánimo de lucro, un proceso que incluía visitas en persona a los beneficiarios e informes de retroalimentación. Esto era especialmente importante en el contexto indio, donde las ONG luchan contra la desconfianza pública.

El donante recibía un recibo de exención en cuanto finalizaba la operación de donación. A continuación, el importe se entregaba a las ONG. Cada donación se seguía de cerca mediante estructuras de información, complementadas con visitas sobre el terreno tanto al receptor como a la comunidad beneficiaria prevista para garantizar tanto la credibilidad del importe de la donación solicitada como su desembolso real. A continuación, se facilitaban a los donantes actualizaciones periódicas con fotos e información pertinente para garantizar una transparencia total.



La credibilidad así establecida permitió a GiveIndia movilizar fondos a través de diversos canales.

GiveIndia se convirtió en el primer mercado filantrópico en línea de la India. En 2003, lanzaron el programa de donaciones a través de la nómina de las empresas, que se hizo cada vez más popular gracias a la facilidad, rapidez de uso y accesibilidad de la plataforma, que permite el compromiso directo con los beneficiarios elegidos por los usuarios.⁵⁹

En 2006, las donaciones en nómina se habían duplicado y, en 2007, las donaciones en línea superaron la barrera de los USD 227 000 (17 millones de INR).⁶⁰



En 2009, GiveIndia integró los esfuerzos de colaboración en su estrategia de recaudación de fondos con el lanzamiento del India Giving Challenge.

El primer evento de donación en línea de la India recaudó USD 121 700 (9,1 millones de INR) de 5000 donantes. En 2012, la organización celebró su primera Cumbre de Donantes, en la que más de 70 miembros se reunieron para exponer y concienciar sobre los distintos aspectos de la filantropía.⁶¹



En 2017, GiveIndia recibió una inversión adicional de Amit Chandra y el apoyo del BMGF les situó en la escena mundial.

El alcance de GiveIndia ha seguido ampliándose y han desempeñado un papel fundamental a la hora de permitir que el ecosistema responda a los retos creados por la COVID-19. GiveIndia fue también una parte interesada fundamental en el apoyo a las donaciones de Facebook en la India tras el estallido de la pandemia, actuando como plataforma de debida diligencia, que había sido uno de los factores clave que limitaron la entrada de Facebook en la filantropía india.

Iniciativas de Facebook Fundraisers como Social-For-Good-Live-a-thon contaron con más de 150 socios de todo el país, que representaban a más de 350 millones de seguidores acumulados. Otra iniciativa, iForIndia, se convirtió en la mayor recaudación de fondos en directo del mundo a través de Facebook, con USD 573 000 (43 millones de INR) recaudados en línea (y aumentando). Recaudó USD 133 700 (10 millones de INR) en donaciones en 45 minutos, los segundos 10 millones de INR en 2 horas y los terceros en 4 horas.⁶²

Retos que enfrentan las PSO para alcanzar y medir el impacto

Las dificultades para medir el impacto podrían significar que las PSO están creando más impacto del que sugieren los datos.

Nuestra encuesta muestra que las PSO “ven” el impacto en más áreas de las que proporcionan funciones, pero “miden” el impacto en aproximadamente la mitad de esas áreas.

Las PSO suelen ofrecer una media de tres funciones básicas y cinco auxiliares. Sin embargo, los encuestados no necesariamente perciben el impacto en todas esas funciones. Esto es especialmente cierto porque, aunque las PSO perciben cierto impacto en hasta cinco de sus áreas de función, normalmente sólo miden el impacto en dos de ellas. Esto fue más evidente en el caso de las funciones relacionadas con la conexión, donde 17 encuestados proporcionaban la función, pero sólo 15 veían/medían el impacto. La traducción de la acción en impacto tangible fue mayor en capacidad y credibilidad, donde todos los encuestados que proporcionaban la función podían ver/medir el impacto.

Figura 4: Retos de las PSO para medir el impacto en la India



Fuente: Entrevistas con 30 especialistas en el sector

El impacto es claro cuando es fácil de medir y de seguir conscientemente, como en la capacidad y la habilidad.

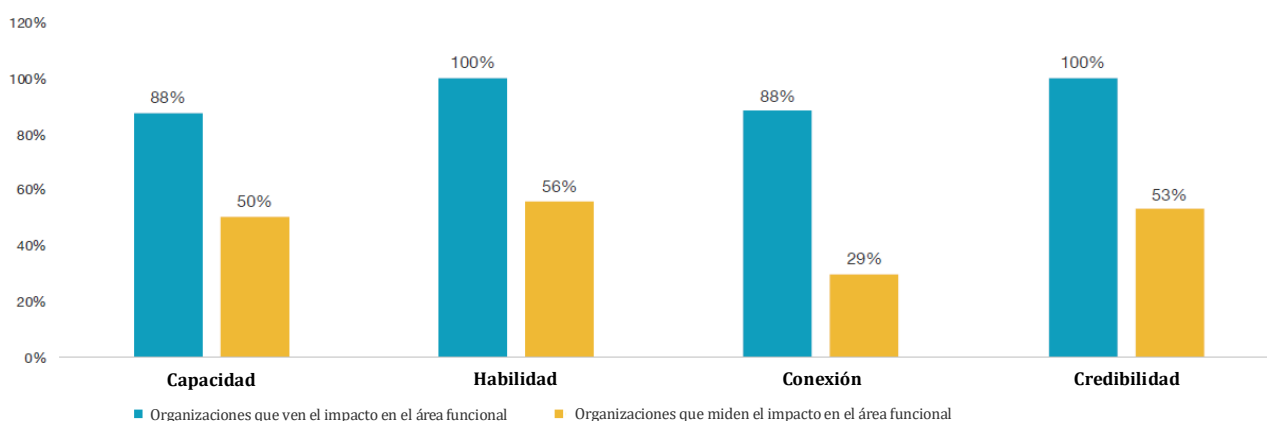
El 56% de los encuestados midió el impacto de las funciones relacionadas con la habilidad, seguidas de las relacionadas con la credibilidad (53%) y la capacidad (50%). Sin embargo, solo cinco encuestados midieron el impacto de las funciones relacionadas con la conexión.

En 2009, GiveIndia integró los esfuerzos de colaboración en su estrategia de recaudación de fondos con el lanzamiento del India Giving Challenge.

El primer evento de donación en línea de la India recaudó USD 121 700 (9,1 millones de INR) de 5000 donantes. En 2012, la organización celebró su primera Cumbre de Donantes, en la que más de 70 miembros se reunieron para exponer y crear conciencia sobre los distintos aspectos de la filantropía.

Estos retos en la medición del impacto afectan a la percepción que las partes interesadas tienen del impacto de las PSO.

Figura 5: PSO que observan y miden el impacto en las áreas funcionales de las 4C en la India



Fuente: Respuestas a la encuesta de 19 PSO indias

En el conjunto de las 4C, sólo el 50% de los encuestados de todas las categorías medían el impacto en los espacios en los que desempeñaban la función principal o auxiliar. La única excepción es el caso de la conexión, en el que sólo cinco encuestados miden el impacto, aunque 17 de ellos proporcionan la función de capacidad de forma central o auxiliar.

A menor escala, entre las funciones previstas en las 4C, la mayor diferencia en la traducción de ver a medir realmente el impacto se observa en “crear conocimiento, datos y ecosistemas comunes”, “generar activos digitales” y “orquestrar colaboraciones”, con nueve encuestados más viendo el impacto que midiéndolo. Funciones como “influir en la política” y “construir y reforzar narrativas” son las que menos se miden.

Las PSO pueden hacer un seguimiento de lo que ejecutan directamente, pero no de lo que su trabajo posibilita o en lo que influye. La lucha por determinar la diferencia entre atribución y contribución es evidente en el PSE.

Los indicadores de impacto para funciones como la creación de redes o la organización se enfrentan a retos de cuantificación, ya que el “impacto de segundo orden” creado a través de las convocatorias o el intercambio de conocimientos es difícil de atribuir. Las respuestas de las entrevistas reflejan que, mientras que el impacto previsto de primera mano es directamente atribuible, el impacto que está relativamente más lejos es difícil de identificar y medir. Aunque la atribución del impacto directo parece posible, evaluarlo a nivel de ecosistema nos lleva de nuevo a la persistente dificultad de la atribución y a que no pueda cuantificarse fácilmente.

Dada esta dificultad, quizá merezca la pena que las PSO se planteen si necesitan o deben intentar cuantificar ciertos impactos.

“Si quieres atribución, no participes de este ecosistema”.

—Venkat Krishnan, India Welfare Trust

La antigüedad de una organización también desempeña un papel importante en la demostración del impacto en dos sentidos. El impacto fue más evidente para las PSO de más antigüedad, pero las PSO más nuevas las siguieron más de cerca.

La evidencia del impacto es notablemente más clara para las PSO que llevan 15 años o más en el ecosistema y su experiencia dentro del PSE significa que su impacto es mencionado con frecuencia por otras partes interesadas. Sin embargo, es más probable que las PSO creadas hace cinco o diez años midan el impacto y lo hagan en más ámbitos que sus homólogas más antiguas.

El camino a seguir

El impacto demostrado de las PSO destaca el resultado positivo de diversas inversiones. Este impacto podría mantenerse, ampliarse y diversificarse mediante intervenciones específicas de las PSO y la financiación de los inversores.

Figura 6: Recomendaciones para el progreso de las PSO indias en materia de apoyo a las capacidades, provisión de conocimientos técnicos, contexto sobre el terreno, investigación práctica, conexiones diversas y variaciones regionales

	Apoyo a las capacidades	Recomendación para las PSO: En el pasado, las PSO solían contratarse principalmente por su apoyo a las capacidades; sin embargo, los financiadores consideran que están evolucionando para convertirse en expertos técnicos.	
	Conocimientos técnicos		
	Contexto del campo	Recomendación para las PSO: Los clientes compartieron que el valor principal de los proveedores de servicios se ve en la información que proporcionan y a la que los clientes no pueden acceder de otro modo.	
	Redes	Recomendación para las PSO: Los clientes de las PSO reconocen que la amplia red que éstas pueden ofrecer es un activo fundamental para contratar sus servicios.	Recomendación para los financiadores: Es probable que las inversiones para apoyar las colaboraciones de las PSO por parte de los financiadores hagan que las PSO (que de otro modo competirían) se unan y aporten sinergias. Trabajar eficazmente con los actores gubernamentales para garantizar su aceptación; el apoyo a las PSO puede desempeñar un papel fundamental en la mejora de su crecimiento e impacto.
	Investigación práctica	Recomendación para las PSO: Ofrecer investigación práctica se consideró un medio para satisfacer las necesidades cambiantes de los financiadores.	Recomendación para los financiadores: Las inversiones en PSO para crear investigaciones procesables y de acceso irrestricto equiparán mejor a los financiadores para tomar decisiones de inversión.
	Presencia regional	Recomendación para las PSO: La diversificación del apoyo ofrecido por las PSO a través de regiones y actores también se consideró clave para mejorar el impacto.	Recomendación para los financiadores: Hay que trabajar para garantizar que los servicios de las PSO se dirijan a un ecosistema más amplio y no se limiten a determinadas regiones y clientes.

Recomendaciones para las PSO

Las conversaciones con los usuarios de los servicios de las PSO revelaron seis razones clave por las que las partes interesadas contratan los servicios de las PSO y el valor que esperan obtener de ellos: apoyo de capacidades (para suplir las carencias de recursos humanos, de información y de otro tipo), conocimientos técnicos, contexto sobre el trabajo en el sector del desarrollo, acceso a una red amplia y diversa, investigación que permita acciones concretas y presencia regional diversa. Las conversaciones revelaron que las PSO han sido capaces de añadir algunos de estos valores mejor que otros.

Aunque las PSO solían contratarse principalmente por su apoyo a las capacidades, los financiadores consideran que están evolucionando para convertirse en expertas técnicas. Los clientes afirman que suelen contratar los servicios de las PSO cuando necesitan conocimientos especializados. En los casos en los que se enfrentan a un problema técnico, suelen contratar a socios en función del reto. Afirmaron que suelen valorar la variedad de conocimientos que pueden obtener contratando a una PSO.

“Al principio, las PSO se contrataban únicamente por sus capacidades/apoyo a la implantación, y no por la experiencia externa. A medida que las carteras de los financiadores crecían, necesitaban externalizar funciones”.

—Vidya Shah, EdelGive Foundation

Las PSO también se consideran valiosas por la experiencia que aportan sobre el terreno. Los clientes opinan que el principal valor de los proveedores de servicios reside en la información que proporcionan y a la que no pueden acceder en otros lugares. Los financiadores también señalaron que, en algunos casos, el desajuste entre las organizaciones de ejecución y las de financiación puede crear frustración en ambas, y que el papel de las PSO puede ser fundamental para acercar las perspectivas de las bases a los financiadores y garantizar una alineación clara entre ambas partes.

Las PSO también aportan una red diversa de partes interesadas, lo que se considera una ventaja para los clientes. Las PSO suelen prestar servicios variados a una amplia gama de clientes y se relacionan regularmente con financiadores, ejecutores y órganos de gobierno. Los clientes de las PSO reconocieron que este amplio abanico de contactos es un activo fundamental, pero creen que las PSO pueden aprovecharlo para el ecosistema de forma más eficaz que en la actualidad.

“El mayor valor es la amplia red que tienen las PSO, pero está infrutilizada”.

—Gautam John, Rohini Nilekani Philanthropies

Proporcionar investigación práctica se consideró un medio para satisfacer las necesidades cambiantes de los financiadores. La mayoría de los clientes coincidieron en que la disponibilidad de investigación e información en este sector ha experimentado grandes mejoras, y que ahora hay una gran cantidad de conocimientos a nivel de ecosistema que son de libre acceso. Sin embargo, también señalaron que era necesario avanzar hacia la puesta en práctica de esa información.

“Ahora se dispone de muchos más datos y recursos de conocimiento, pero hay que aprovecharlos para tomar decisiones más eficaces y receptivas y mejorar las prácticas sectoriales”.

—Priya Naik, Samhita

La distribución del apoyo de las PSO entre regiones y actores también se consideró clave para aumentar el impacto. Los clientes afirmaron que valoraban la diversidad regional y la capacidad de las PSO para atender a diversas partes interesadas. Algunos clientes afirmaron que, aunque la India, para ser un país en desarrollo, cuenta con un ecosistema de apoyo relativamente sólido, el apoyo disponible suele limitarse únicamente a las grandes áreas metropolitanas y a un selecto grupo de financiadores y grandes ONG.

“Aunque hoy parezca que hay muchas PSO, sus servicios están restringidos a unas pocas grandes ONG y financiadores del sector”.

—Smarinita Shetty, India Development Review

Recomendaciones para los financiadores

Una de las principales conclusiones de las entrevistas fue la importancia del papel de los financiadores en el crecimiento de las PSO. Como se ve en el ejemplo anterior, la inversión de Omidyar en Dasra les permitió contratar al talento adecuado y ampliar su escala. Muchos citaron el papel de filántropos específicos en el crecimiento del ecosistema, como Amit Chandra, que ha sido administrador de Tata Trusts, fundador y miembro del consejo de la Ashoka University, miembro del consejo de GiveIndia y de la Akanksha Foundation, y miembro de los consejos asesores de Bridgespan India y del Centre for Social Impact and Philanthropy. Otros filántropos, como Ashish Dhawan, Rohini Nilekani y Azim Premji, fueron citados por su interés en reforzar el ecosistema a través de instituciones académicas, plataformas de intercambio de datos y conocimientos y creación de narrativas. Los entrevistados también destacaron el apoyo no financiero a las PSO que ha permitido su crecimiento, como el hecho de que el BMGF facilite el acceso al escenario mundial a las plataformas de donaciones durante sus Greater Giving Summits.

Es necesario invertir más en iniciativas de PSO que puedan aumentar la conexión y la coordinación en la filantropía. Un aprendizaje clave para el ecosistema tras la pandemia de COVID-19 fue la importancia de una respuesta coordinada en tiempos de crisis. La ausencia de un organismo nodal o de una red que aglutine a la filantropía privada se citó como una de las razones por las que la avalancha de donaciones, que superó los USD 1000 millones, se canalizó a través de un fondo gubernamental, PM CARES, en lugar de ir a parar a la filantropía

privada y a las ONG de base. Más allá del contexto de la pandemia, las partes interesadas se mostraron unánimes sobre la necesidad de una mayor colaboración. Aunque los especialistas en el sector reconocieron que la colaboración existe y se ha acelerado desde la pandemia de COVID-19, se produce en nichos más pequeños y puede que no se mantenga más allá del contexto de una emergencia como la pandemia, en la que todas las partes interesadas están fuertemente alineadas para proporcionar ayuda inmediata. El resultado es que tanto los financiadores como las PSO siguen trabajando en compartimentos estancos, con distintas teorías del cambio, lo que hace que el ecosistema parezca fragmentado e incapaz de trabajar de forma concertada.

“Como país, se nos da mejor empezar cosas que unirlos. El hecho de que estemos estratificados en tantos parámetros distintos –lengua, casta y ecosistema– no ayuda”.

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

La inversión en las PSO para crear investigación práctica y de acceso libre preparará mejor a los financiadores para tomar decisiones de inversión. Los financiadores señalaron que a menudo tienen un conocimiento limitado de las realidades sobre el terreno y que la escasa colaboración e intercambio de conocimientos dificulta la comprensión de las necesidades de la sociedad civil. Una mayor inversión en el mundo académico y en organizaciones de investigación especializadas podría contribuir a colmar esta brecha de conocimientos.

“Hay que trabajar más en el ámbito de la financiación. Lo bueno es que hay mucho conocimiento sobre el ecosistema que es de acceso libre. Ahora tenemos que averiguar cómo puede estar más orientado a la acción. Que se base en recomendaciones”.

—Vidya Shah, EdelGive Foundation

Invertir en promoción y trabajar eficazmente con las partes interesadas del gobierno para garantizar su aceptación y apoyo a los actores filantrópicos puede desempeñar un papel fundamental para aumentar el crecimiento de los actores filantrópicos y su impacto. En una publicación reciente de Ingrid Srinath y Ashish Karamchandani se destaca el papel de los facilitadores, mediadores y defensores para responder a las diversas necesidades nacionales, especialmente a la luz de la pandemia mundial.⁶³ Sin embargo, ante la inminente escasez de recursos, se calcula que este sector será el más afectado y el que más tiempo tarde en recuperarse. Mientras que en otros países los gobiernos han intervenido para socorrer al sector sin ánimo de lucro, en India no ha sido así. Más allá del contexto de la pandemia, algunas partes interesadas señalaron el complejo y difícil entorno normativo para las organizaciones sin ánimo de lucro como uno de los obstáculos para el crecimiento de la filantropía a nivel de ecosistema.

Es necesario pensar de forma innovadora en modelos empresariales y de financiación sostenibles para que las PSO puedan atender a un ecosistema más amplio y no se limiten a los clientes más acomodados. Varias partes interesadas señalaron que los servicios de las PSO pueden resultar prohibitivos para las organizaciones más pequeñas y con menos recursos. Las PSO explicaron que una de las principales razones es la dificultad de mantener un modelo empresarial basado en los ingresos en el sector del desarrollo. A menudo, las PSO no pueden trabajar con un abanico más amplio de clientes porque los financiadores más pequeños y las ONG suelen ser incapaces de cubrir sus costes y apoyar su crecimiento. La innovación en los modelos de negocio y el capital de crecimiento para las PSO podrían desbloquear un valor significativo.

Conclusión

En general, la atención prestada por los inversores a las plataformas de donaciones, las plataformas de debida diligencia de las ONG, las instituciones académicas, el intercambio de conocimientos y la supervisión, el aprendizaje y la evaluación ha dado lugar a cambios probados y percibidos en la capacidad, la credibilidad y las habilidades de la filantropía desde la década del 2000. Algunas brechas del PSE ponen de manifiesto la necesidad de aumentar los conocimientos técnicos y la investigación práctica. Además, los encuestados reconocieron la enorme necesidad de mejorar la conexión en el ecosistema, y muchos profesionales manifestaron la necesidad de una mayor colaboración y una coordinación más rápida en todo el ecosistema, en particular a raíz de la pandemia de COVID-19.

Estudio de caso de Kenia

57	Resumen de Kenia	67	Estudio de caso de PSO: EAPN
59	Crecimiento de la filantropía en Kenia	68	Estudio de caso de PSO: KCDF
61	Contribución de las PSO a ese crecimiento	70	Retos que enfrentan las PSO para lograr y medir el impacto
63	Impacto de las PSO kenianas en las 4C	72	El camino a seguir
65	Percepción de los PSE del impacto de las PSO	75	Conclusión

APOYADO POR



Promoting philanthropy in East Africa

Resumen de Kenia

La filantropía keniana ha crecido en capacidad, conexión y credibilidad.

1. La capacidad de la filantropía ha crecido en términos de recursos financieros obtenidos a través de la financiación internacional y las donaciones nacionales facilitadas por la tecnología.
2. Las mayores redes de Kenia han demostrado tener un amplio alcance y son reconocidas como contribuyentes clave a la movilización del cambio político para mejorar la filantropía.
3. Kenia ha experimentado un aumento del número de ONG verificadas y mejoras en las puntuaciones de las donaciones globales, lo que contribuye a la credibilidad de la filantropía.

El apoyo político favorable y la inversión internacional en PSO contribuyeron a este crecimiento.

1. En los años 80 y 90, las fundaciones internacionales sentaron las bases para la creación de organizaciones y redes nacionales de filantropía comunitaria.
2. La década de 2000 estuvo marcada por cambios políticos que ayudaron a abrir el espacio cívico keniano y a apoyar la creación y el crecimiento de las PSO, que habían comenzado en los años 80.
3. Las inversiones de fundaciones internacionales y los cambios favorables en la política permitieron el establecimiento y crecimiento de las PSO, acelerado por el crecimiento de la clase media, los HNWI, las empresas y los avances tecnológicos.
4. La respuesta del sector filantrópico a la pandemia de COVID-19 en Kenia ha consistido en utilizar redes sólidas para aprovechar la capacidad del ecosistema.

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto. Las partes interesadas reconocen el papel de las PSO en la mejora de la capacidad y la conexión de la filantropía, pero ven un mayor papel de las PSO en la creación de credibilidad.

Contribuciones específicas de las PSO al crecimiento de la filantropía.

1. Mejora de la capacidad mediante herramientas y mecanismos para aumentar el volumen de fondos nacionales y atraer talento al sector.
2. Mejora de la capacidad apoyando la creación conjunta de estrategias para su aplicación sobre el terreno.
3. Mayor conexión mediante la creación de sinergias para el funcionamiento sobre el terreno a través de redes.
4. Aumento de la credibilidad de la filantropía mediante un compromiso eficaz con el público y el gobierno para lograr cambios políticos favorables.

Si nos centramos en el ciclo de vida y la trayectoria de determinadas PSO, su impacto atribuible y sus efectos indirectos resultan más claros.

1. La East Africa Philanthropy Network, una de las redes más antiguas de Kenia, se ha asociado con sus miembros para aumentar la capacidad de la filantropía y propiciar cambios políticos favorables.
2. Kenya Community Development Foundation ha influido para aumentar el volumen de filantropía nacional y, gracias a los esfuerzos en materia de capacidad y habilidades, se han forjado redes sólidas.

Las PSO crean un impacto que va más allá de los ámbitos en los que actúan, pero la falta de claridad sobre el enfoque adecuado para medirlo dificulta la demostración de ese impacto.

1. La conexión se consideró un área de gran impacto en Kenia, pero la credibilidad planteó un reto a la hora de ver y medir el impacto.
2. El reto global de definir qué significa impacto para una organización de infraestructura.
3. Dificultad para definir el segundo grado de impacto debido a la elevada dependencia de los socios.
4. La naturaleza variable del trabajo limita la medición estandarizada.
5. La selección entre medidas cuantitativas y cualitativas también dificulta la medición.

6. También se necesita tiempo para medir el impacto y el ecosistema es relativamente joven en Kenia.

Las PSO y las partes interesadas reconocen áreas en las que podrían tener un impacto mayor y más profundo si se les proporcionara financiación y apoyo adicionales.

Recomendaciones para las PSO

1. La demanda actual de servicios de capacidad y habilidad está siendo satisfecha por los propios financiadores.
2. Exigencia de una mejor documentación e intercambio de información para la toma de decisiones de las partes interesadas.
3. En todo el sector se reconoce cada vez más la necesidad de un liderazgo formado.
4. Medios para establecer la credibilidad necesaria para dar paso a la transparencia y la rendición de cuentas.
5. La diversificación del apoyo a las PSO entre regiones y actores también se considera clave para el impacto.

Recomendaciones para los financiadores

1. Mayor inversión para aumentar el alcance, la clientela y el impacto de las PSO.
2. Brindar apoyo adicional para que los servicios de las PSO sean más asequibles, de modo que las organizaciones más pequeñas puedan utilizarlos y crecer.
3. Invertir en los PSO para aprovechar la tecnología es una oportunidad para el crecimiento de las PSO.
4. Invertir en la creación y el intercambio de conocimientos para aumentar la credibilidad del PSE.
5. Invertir en el desarrollo de personal directivo con una sólida experiencia en este campo.



Crecimiento de la filantropía en Kenia

Los datos demuestran que la filantropía keniana ha crecido en su capacidad, habilidad y credibilidad. Y los profesionales sobre el terreno coinciden en esa apreciación.

Figura 7: Capacidad, habilidad y credibilidad de la filantropía en el ecosistema de donaciones de Kenia

		
Capacidad del PSE	Habilidad del PSE	Credibilidad del PSE
 1000 millones de USD desembolsados a 544 organizaciones en más de 10 años  N° 1 en remesas a países africanos, con 2700 millones de dólares  9,2 millones de dólares recaudados por “Kenians for Kenya”  >1,6 millones de transacciones en línea para recaudar fondos en 1 año  68% de la gente apoya la caridad	 2000 organizaciones asociadas desde 1997  21,2 millones de dólares desembolsados entre estos socios por la KCDF  56 miembros de 4 países de África Oriental	 10 mil Aumento de los beneficiarios de fondos registrados en la Junta de ONG entre 2018 y 2020  El índice de los ODS pasó de 44,04 a 57 entre 2016-2019  Kenia aumentó su puntuación en el CAF World Giving Index una media de 19 puntos en 10 años, el segundo aumento más alto entre todos los países.

Fuente: Investing in the Sustainable Development Goals in Kenya (2017) Growing Giving in Kenya, Tanzania and Uganda (2020), Banco Mundial (2019), Sustainable Development Report (2019).

La capacidad de la filantropía ha crecido en términos del total de recursos financieros y humanos disponibles.

La financiación internacional ha sido una importante fuente de dinero, con más de USD 1000 millones en diez años. El Foundation Centre, ahora Candid, ha calculado que 23 organizaciones estadounidenses que conceden subvenciones dirigieron más de USD 1000 millones en financiación a 544 organizaciones de Kenia en los diez años transcurridos hasta 2013.⁶⁴ Además, Kenia recibió remesas personales por valor de USD 2720 millones en 2018, más que ningún otro país de África oriental.⁶⁵

La filantropía nacional ha crecido con el crecimiento de la clase media.⁶⁶ Con el acelerado crecimiento económico, especialmente tras los cambios políticos de 2002, el grupo de renta media ha aumentado hasta aproximadamente el 45% de la población en Kenia⁶⁷ y la filantropía individual está muy extendida. En 2020, el 62% de la población keniana realizaba donaciones filantrópicas, hasta un 22% de sus ingresos mensuales.⁶⁸ La iniciativa empresarial social también es cada vez más popular en Kenia, con unas 44 000 empresas sociales en el país.⁶⁹

“En Kenia y en la región ha aumentado el número de personas con grandes patrimonios y ha crecido la tendencia a la generosidad en el país”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

El uso de la tecnología y las plataformas de donaciones móviles ha permitido realizar donaciones diarias en línea. En 2011-2012, la campaña “Kenyans for Kenya” recaudó aproximadamente USD 9,2 millones (KES 1000 millones), una parte significativa a través de M-Pesa. Desde entonces, las donaciones en línea han sido una tendencia creciente. En 2017-2018, 1619,97 millones de transacciones recaudaron USD 34 600 millones (KES 3747,33 mil millones), frente a los USD 33 000 millones (KES 3574,43 mil millones) recaudados en 2016-2017.⁷⁰

“Las PSO siguen abordando de forma práctica los problemas que afectan al ecosistema. También hay elementos en torno a la tecnología, el uso de plataformas online para dar y recibir apoyo, el crowdfunding y demás”.

—Tom Olila, Strategic Connections

“Kenia cuenta con un sistema avanzado que permite el flujo de dinero, incluso para fomentar las donaciones, a través de M-Pesa y otras plataformas de transferencia de dinero mediante telefonía móvil. Esto funciona bien para las donaciones de base”.

—Shaun Samuels, SGS Consulting

El voluntariado es fuerte (aunque, en gran medida, esto no está documentado). La Política Nacional de Voluntariado se ha establecido para proporcionar directrices sobre la coordinación, gestión y mantenimiento eficientes y eficaces del voluntariado en Kenia y para garantizar su integración en las políticas económicas nacionales.⁷¹

La fuerte presencia de redes en Kenia ha desempeñado un papel fundamental en la mejora de la conexión de la filantropía.

Las mayores redes de Kenia han demostrado tener un amplio alcance y son reconocidas como contribuyentes clave a la movilización del cambio político para mejorar la filantropía. La Kenya Community Development Foundation (KCDF) ha forjado alianzas con 2000 organizaciones desde 1997, distribuyendo USD 2,1 millones (KES 2,3 mil millones) entre estos socios.⁷² La East Africa Philanthropy Network (EAPN) cuenta con 56 miembros en cuatro países de África Oriental y ha trabajado con estos socios y en colaboración con redes afines, incluido el grupo de referencia de OSC y el mecanismo nacional de certificación de OSC, Viwango, para asesorar al comité gubernamental sobre la Ley de Organizaciones de Beneficio Público en 2013 y sobre su aplicación actual.⁷³

“Ha habido tendencias notables, especialmente a nivel de las OSC en general, que se han ido reuniendo en diversos grupos temáticos para abordar diversas cuestiones de desarrollo”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

Kenia ha experimentado un aumento del número de ONG verificadas y mejoras en las puntuaciones de las donaciones globales, lo que contribuye a la credibilidad de la filantropía.

Se ha producido un aumento del 53% en el número de organizaciones sin ánimo de lucro registradas. Según el International Center for Not-for-Profit Law, en 2018 había más de 6500 ONG registradas en la Junta de Coordinación de ONG de Kenia.⁷⁴ Esta cifra aumentará a 10 000 ONG en 2020.⁷⁵ Además, las sociedades, incluidas las sociedades benéficas, las iglesias, las sociedades de bienestar, los partidos políticos, etc. (actualmente unas 70 000), pueden constituirse ahora en virtud de la Ley de Sociedades, y los fideicomisos se incorporan en virtud de la Ley de Fideicomisarios.

Las organizaciones de base, que incluyen grupos de autoayuda y organizaciones comunitarias, también operan principalmente a nivel de aldea y comunidad. Estas organizaciones también incorporan la tradición de la autoayuda comunitaria, la recaudación de fondos y los eventos de desarrollo llamados Harambee, una palabra swahili que significa tirar o trabajar juntos.⁷⁶

Kenia tiene una baja clasificación en los índices mundiales, pero ha experimentado algunas de las mejoras globales más significativas a lo largo de los años. En la puntuación del CAF Giving Index de 2019, Kenia fue el país que más mejoró en general, con un aumento de 19 puntos respecto al año anterior, el segundo mayor incremento a nivel mundial. En una puntuación agregada a lo largo de diez años, Kenia ocupa el puesto 11.⁷⁷ El Índice de ODS de Kenia también creció de 44,04 a 57 en el periodo 2016-2019.⁷⁸

Contribución de las PSO a ese crecimiento

Tanto los datos como los entrevistados sugieren que el apoyo político favorable y la inversión internacional en las PSO contribuyeron al crecimiento de la filantropía durante el mismo período.

Figura 8: Contribución de las PSO al crecimiento de la capacidad y credibilidad de la filantropía en Kenia

Décadas del 80-90



Las fundaciones internacionales sentaron las bases para la creación de organizaciones y redes filantrópicas nacionales

Década del 2000



Los cambios políticos ayudaron a abrir el espacio cívico keniano y a apoyar la creación y el crecimiento de las PSO que comenzó en los años 80

Década del 2010



Inversiones internacionales, cambios políticos e impulsos socioeconómicos y tecnológicos aceleraron el crecimiento de las PSO

Década del 2020



COVID-19 y los efectos adversos del aislamiento han provocado otro punto de inflexión para el PSE de Kenia

Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

En los años 80 y 90, las fundaciones internacionales sentaron las bases para la creación de organizaciones y redes nacionales de filantropía comunitaria.

La mayoría de las fundaciones y fideicomisos fueron fundados por entidades externas y dependían de la financiación de donantes externos. El apoyo filantrópico internacional de la Ford Foundation, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Aga Khan Foundation, la Rockefeller Foundation, etc. a principios de los años ochenta fue decisivo para marcar la pauta de la filantropía actual, según los profesionales sobre el terreno. La financiación internacional también contribuyó a la creación de fundaciones locales y autóctonas como KCDF y PSO regionales como Trust Africa, con sede en Senegal, que también atiende al PSE keniano.

“Desde el nivel bilateral en Kenia, la Ford Foundation ha sido muy decisiva a la hora de fomentar e impulsar la creación y el buen funcionamiento de las PSO a varios niveles”.

—Melvin Chibole, Kenya Community Development Foundation

Este trabajo de base dio lugar a una forma de fondo filantrópico comunitario que generó la necesidad de servicios para implementar y gestionar estos fondos. Los entrevistados coincidieron en que existía una necesidad reconocida de reducir la dependencia de fuentes externas de financiación y una fuerte demanda de

movilizar los esfuerzos de la comunidad para construir y mantener infraestructuras básicas en los sectores del desarrollo económico, la sanidad y la educación. La filantropía comunitaria empezó a crecer, lo que trajo consigo la necesidad de formas innovadoras de financiar y gestionar los flujos financieros, incluidas las subvenciones de contrapartida, el alquiler de propiedades y las inversiones generadoras de ingresos con ánimo de lucro.

A mediados de los años ochenta, la Aga Khan Development Network organizó también en Kenia la primera conferencia mundial sobre cómo alcanzar un entorno favorable.⁷⁹ Fue un primer paso crucial hacia el desarrollo de redes en el PSE keniano. Esa conferencia dio lugar a la Declaración de Nairobi, que incluía recomendaciones sobre incentivos legales y fiscales para promover una mayor inversión social.

La década de 2000 estuvo marcada por cambios políticos que contribuyeron a abrir el espacio cívico keniano y a apoyar la creación y el crecimiento de las PSO que habían comenzado en los años 80.

La apertura del espacio cívico en 2002 y la aprobación de la Constitución en 2010 permitieron la formación de asociaciones. Los profesionales sobre el terreno afirmaron que la transformación del sistema de gobierno de autoritario a multipartidista en 1992, complementada con la sustitución del partido independentista por un gobierno optimista y abierto en 2002, impulsó un crecimiento sustancial del sector.

Los cambios introducidos en la Constitución de Kenia en 2010 exigían un mayor control del gobierno central y transferían la responsabilidad de servicios como la sanidad y la educación de las autoridades nacionales a las locales. La constitución también destacó el derecho a la libertad de asociación, permitiendo la formación de OSC.

En 2013, Kenia introdujo la Ley de Organizaciones de Beneficio Público (OBP) destinada a garantizar una regulación transparente y eficiente de la sociedad civil, estableciendo normas claras sobre su registro y creando un sistema de incentivos en apoyo de las organizaciones que realizan actividades de utilidad pública. El impacto de esta medida aún está por verse en el ecosistema.

“Los puntos de inflexión clave para el sector son la adopción de las directrices del grupo de referencia de las OSC en 2008 y la Constitución en 2010”.

—Clement Nganga, Allavida Kenia

El cambiante entorno económico y político de esta época también permitió la creación y el crecimiento de empresas sociales. Según un informe del British Council, las empresas sociales empezaron a desarrollarse en Kenia a partir del año 2000, cuando la recesión económica y el menguante apoyo de la comunidad internacional de donantes impulsaron una nueva forma de intentar resolver los retos sociales y medioambientales.⁸⁰

En la actualidad, Kenia, y en particular Nairobi, es un centro neurálgico para la inversión social y las empresas sociales. El país tiene una gran capacidad innovadora y ocupa el 50º puesto mundial. Innovaciones como el sistema de transferencia de dinero mediante telefonía móvil M-Pesa gozan de reconocimiento mundial y han sentado las bases para otros modelos empresariales innovadores con impacto social y económico.⁸¹

Las inversiones de fundaciones internacionales y los cambios favorables en las políticas permitieron la creación y el crecimiento de las PSO, acelerados por una combinación de factores socioeconómicos y tecnológicos.

En la década de 2010 se produjo el crecimiento de la clase media, de los particulares con grandes patrimonios y de las empresas, muchas de las cuales iniciaron o aceleraron su actividad filantrópica durante el período 2010-2020 a medida que la economía de la región se recuperaba. También se produjeron remesas a gran escala de kenianos en el extranjero durante este periodo.

Esto se tradujo en un aumento de las donaciones más formales destinadas a abordar problemas específicos y generar impacto.

“No es fácil destacar a los individuos, pero ha habido un movimiento colectivo tanto de las antiguas fundaciones como de las nuevas, tanto del mundo empresarial como del movimiento privado de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)”.

—Chilande Warrande, Viwango

Los avances tecnológicos también han permitido un aumento de la filantropía digital. Debido a su comodidad, ha aumentado el uso de plataformas online y móviles para dar y recibir ayudas y crowdfunding. El volumen de transferencias de dinero por las redes de telefonía móvil aumentó de 1577,68 millones de transacciones a 1619,97 millones de transacciones en el periodo 2017-18. Esto representa un aumento del 2,68% y del 4,84% en volumen y valor, respectivamente, según el Banco Central de Kenia.⁸²

Al igual que en la India y en otros lugares, la pandemia de COVID-19 y los efectos adversos del aislamiento han creado un punto de inflexión para el PSE de Kenia.

Como ocurrió en la India, la pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la necesidad de que los actores del espacio filantrópico colaboren. La crisis también expuso el papel más importante que algunas PSO podría desempeñar a gran escala a la hora de apoyar a las PSO y ONG más pequeñas en tiempos de crisis. La filantropía también se ha considerado fundamental para apoyar la labor del gobierno en esos momentos, pero de una forma que afirme su propia identidad e independencia.

La respuesta del sector filantrópico en Kenia ha consistido en aprovechar redes sólidas para aprovechar la capacidad del ecosistema. La African Venture Philanthropy Alliance (AVPA) ha permitido a más de 350 inversores, organizaciones y otros ejecutores de Kenia, Nigeria y Sudáfrica coordinar sus esfuerzos a través de plataformas informales.⁸³ El National Business Compact on Coronavirus (NBCC), una coalición de redes del sector privado y la sociedad civil, recaudó aproximadamente 648 300 USD (70,2 millones de KES) de 14 socios.⁸⁴ Safe Hands Kenya es una alianza de organizaciones empresariales y de la sociedad civil de Kenia impulsada por su misión que ha recaudado más de USD 1000 millones para alcanzar a 1300 millones de personas en dos meses.⁸⁵

En total, hasta agosto de 2020, Kenia había movilizado USD 1700 millones a través de donaciones locales de particulares y del sector privado.⁸⁶

Pensando en el futuro, la mayoría de las personas encuestadas destacaron la necesidad de un marco para responder a las situaciones de crisis. La falta de planes de respaldo o de contingencia entre las PSO y las ONG se consideró una brecha clave que limitaba la respuesta del PSE a la crisis.

Impacto de las PSO kenianas en las 4C

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto.

Las organizaciones que registraron impacto en las 4C fueron, por lo general, organizaciones creadas antes de la década de 2000.

Los resultados de la encuesta mostraron que el 100 por ciento de los encuestados percibía un impacto en las funciones que desempeñaban para desarrollar la capacidad, la habilidad y la conexión de los PSE. Sólo el 75% vio impacto en las funciones relacionadas con la credibilidad. En el cuadro siguiente se ofrece una visión general del impacto creado por las PSO.

Cabe destacar, aunque no sorprende, que organizaciones como EAPN, KCDF y la Aga Khan Foundation, que pudieron articular su impacto en tres o cuatro C, fueron también las PSO que se citaron con mayor frecuencia en las entrevistas por haber tenido un impacto significativo en el crecimiento de la filantropía.

Mientras que la mayoría de los encuestados justificaron el impacto que estaban observando con cifras, los indicadores relacionados con los resultados fueron aportados por organizaciones como la Aga Khan Foundation,

EAPN y KCDF, que llevan mucho tiempo en el ecosistema, conocen la historia del desarrollo del sector y disponen de datos sobre su crecimiento. También tienen una comprensión más holística del ecosistema, en comparación con los agentes que entraron en el proceso más tarde.

Cuadro 12: Impactos de las PSO kenianas en las 4C

Capacidad	Habilidad	Conexión	Credibilidad	
East Africa Philanthropy Network (EAPN) (2003)	Núm. de socios financiados a través de GivingTuesday: ⁸⁷ 60	Núm. de fundaciones, trusts y filantropías habilitadas con datos: ⁸⁸ 90+	Núm. de organizaciones miembros: ⁸⁹ 56 Número de países implicados: ⁹⁰ 4	Política activada: ⁹¹ Ley de organizaciones de utilidad pública (2013) para definir estructuras, leyes y directrices para crear y gestionar organizaciones de utilidad pública.
Kenya Community Development Foundation ⁹² (1997)	Volumen de subvenciones a proyectos comunitarios: 21,2 millones de USD (2300 millones de KES)	Importe de la financiación para el desarrollo de capacidades: 692,6 mil USD (75 millones de KES)	Núm. de asociaciones: 2000 (en Kenia)	Núm. de fondos perpetuos gestionados: 28
Aga Khan Foundation (Yetu) ⁹³ AKF (1974) Yetu (2014)	Núm. de recaudadores de fondos locales habilitados: 86 Volumen de fondos recaudados: USD 1,52 millones KES 165 millones	Núm. de organizaciones capacitadas con cambios de conocimientos, aptitudes y actitudes: 236	Núm. de OSC en la práctica comunitaria en crecimiento establecidas: 650	Núm. de OSC que recaudan fondos en la Plataforma de filantropía electrónica: 100+
Kenya Philanthropy Forum ⁹⁴ (2015)	Núm. de fundaciones capacitadas en gestión de datos y acceso al conocimiento: 80		Núm. de fundaciones miembros: 70+	
Viwango ⁹⁵ (2011)	Núm. de organizaciones cuyas deficiencias de capacidad y plan de mejora se han desarrollado: 20		Núm. de organizaciones afiliadas: 40	Núm. de organizaciones certificadas: 14 (1 oro, 5 plata y 8 bronce) Núm. de organizaciones “por certificar”: 23 Política activada: Ley PBO (2013)
SDG Partnership Platform ⁹⁶ (2017)	Volumen de ayuda financiera y apoyo catalizador en especie: USD 5,8 millones		Núm. de fundaciones conectadas: 70+ Núm. de vías conectadas: 4	
Good Kenyan Foundation ⁹⁷ (2017)		Núm. de cohortes formadas: 7 Núm. de estudiantes formados: 100 Núm. de mentores inscritos: 70 Núm. de becas concedidas: 8		
Africa Venture Philanthropy Association ⁹⁸ (2018)			Núm. de miembros: panafricana (54 países) + 52 países fuera de la UE	Afiliación a la red: Europa (EVPA - Sede en Bruselas con 254 miembros) y Asia (Sede de la AVPN en Singapur, con 503 miembros)

	Capacidad	Habilidad	Conexión	Credibilidad
Segal Family Foundation ⁹⁹ (2008)	Volumen de subvenciones: USD 12 millones Núm. de inversiones en empresas sociales: 20* *2019 informó	Fondos concedidos en el marco del programa de incubadoras de impacto social: USD 2 millones (2013-2015) Recursos para el desarrollo de capacidades: USD 2 millones	Núm. de socios: 223	
Strategic Connections ¹⁰⁰ (1998)			Núm. de actores con los que se ha colaborado: 500	
UNDP	Volumen de fondos movilizados en 2018: USD 40,8 millones			Núm. de normativas sobre minería elaboradas y promulgadas: 14

A lo largo de los años, las PSO analizadas en el cuadro anterior han recaudado al menos USD 81 millones, de los cuales USD 4,7 millones se destinaron al desarrollo de capacidades. Su trabajo ha permitido a 326 organizaciones disponer de datos y conocimientos, formar a más de 1100 estudiantes, certificar a más de 37 organizaciones y forjar más de 2000 asociaciones entre 100 fundaciones y otras 500 partes interesadas en el PSE. Los incansables esfuerzos de las PSO también han dado como resultado la promulgación de la ley de Organizaciones Benéficas Públicas (PBO).

Fuente: Entrevistas con representantes de organizaciones, sitios web de organizaciones y documentación

Percepción de los PSE del impacto de las PSO

Las partes interesadas reconocen el papel de las PSO en la mejora de la capacidad y la conexión de la filantropía, pero ven un mayor papel de las PSO en la creación de credibilidad.

Los profesionales creen que las PSO mejoran la capacidad apoyando el crecimiento de la filantropía local y canalizando a los profesionales hacia este sector.

Una mayor disponibilidad de herramientas para aumentar el volumen de fondos nacionales. Grandes fundaciones internacionales como la Aga Khan Foundation y la Rockefeller Foundation han impulsado el crecimiento de la filantropía en el país y la región. Como resultado, el sector está empezando a ver una filantropía más centrada y una filantropía local sostenida, en la que las organizaciones están reduciendo su dependencia de la financiación internacional y buscando más fuentes de financiación nacionales. También se han producido avances tecnológicos que han llevado al uso de plataformas en línea para dar y recibir apoyo y crowdfunding para la filantropía nacional.

“Las enormes cantidades de dinero recaudadas localmente y las donaciones en especie han demostrado su impacto”.

—Cynthia Onyango, Aga Khan Foundation

Las empresas sociales dirigidas por profesionales están creando oportunidades de empleo y aportando talento al sector. Los expertos en la materia creen que cada vez son más los profesionales que se gradúan en las universidades y se incorporan al espacio de la filantropía. Además, cada vez son más los que buscan en el emprendimiento social un medio de autorrealización y una oportunidad de contribuir al crecimiento del ecosistema.

“El sistema educativo ha producido profesionales que están trabajando en este espacio y abriendo empresas”.

—Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Los profesionales también señalan que las PSO mejoran la capacidad apoyando la cocreación y el aumento de estrategias para la aplicación sobre el terreno.

Las PSO han permitido a las organizaciones cocrear y mejorar las estrategias sobre el terreno. Entre los financiadores internacionales de Kenia, la Ford Foundation ha desempeñado un papel decisivo a la hora de fomentar e impulsar la creación y el buen funcionamiento de las PSO a diversos niveles. La filantropía comunitaria también está aumentando y las PSO están trabajando en formas innovadoras de financiar y gestionar los flujos financieros.

“Gracias a la pequeña filantropía institucional, vemos un cambio hacia la formalización”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

Las PSO también son reconocidas por su diversidad de conocimientos técnicos sobre el terreno, derivados de su trabajo con una variada red de partes interesadas. La mayoría de las PSO suelen trabajar con distintas partes interesadas y pueden aportar conocimientos de todo el espectro, lo que los clientes consideran un valioso complemento.

Las PSO también han contribuido a conectar la filantropía, según los profesionales, creando sinergias sobre el terreno para la actuación de filántropos y OSC a través de redes.

Las redes de múltiples partes han ayudado a optimizar los recursos y los esfuerzos al permitir la colaboración. Permiten configurar un espacio filantrópico impulsado por una agenda común. También reúnen a PSO existentes, particulares con grandes patrimonios y empresas para practicar la filantropía organizada. También han desempeñado un papel importante a la hora de conseguir la tracción necesaria en los distintos niveles de gobierno.

“Las redes ayudan a optimizar los recursos y los esfuerzos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al permitir una colaboración eficaz con el ecosistema más amplio”.

—Arif Neky, SDG Partnership Platform

Las PSO han contribuido a la credibilidad de la filantropía comprometiéndose eficazmente con el público y el gobierno para lograr cambios políticos favorables.

Ha habido una fuerte tendencia de las PSO a abogar por cambios legales y políticos favorables. Las PSO se han comprometido eficazmente con el Gobierno y estos esfuerzos han culminado con la aprobación de la Ley de Organizaciones de Beneficio Público, que aún no ha entrado en vigor. El nivel al que las redes han conseguido acceder tanto al Gobierno como a las demás partes interesadas, los compromisos adquiridos hasta la fecha y los planes para el futuro son amplios. Queda por ver hasta qué punto pueden llevarse a la práctica, pero no cabe duda de la intención y la ambición de las PSO a este respecto.

Al ampliar los ciclos de vida y los periodos de las PSO específicas, se hace más evidente su impacto atribuible y sus efectos de choque.

Estudio de caso de PSO: EAPN

La East African Philanthropy Network (EAPN), una de las organizaciones en red más antiguas que operan en Kenia, se ha asociado con sus miembros para aumentar la capacidad y las habilidades de la filantropía y propiciar cambios políticos favorables.

La EAPN pretende aumentar la colaboración de los agentes locales para promover la dotación de recursos locales y la concesión eficaz de subvenciones.

A partir de 2001, la oficina de la Ford Foundation para África Oriental convocó una serie de reuniones de ocho trusts y fundaciones regionales en una iniciativa denominada Grupo de Aprendizaje de Fundaciones de África Oriental, que sentó las bases primero de la East Africa Association of Grantmakers (EAAG), que luego, en 2003, se convirtió en la East African Philanthropy Network (EAPN). La EAPN pretende aumentar la colaboración entre los agentes locales para promover la financiación local y la concesión eficaz de subvenciones. Sus miembros son fideicomisos familiares, fundaciones comunitarias y empresariales y otros tipos de organizaciones donantes y no donantes interesadas en promover la filantropía local en África Oriental.¹⁰¹

“La EAPN es una de las redes más sólidas de la región que presta apoyo al ecosistema”.

—Shaun Samuels, SGS Consulting

A lo largo de los años, los socios también se han beneficiado del apoyo en materia de capacidades y habilidades. Bajo la dirección de la EAPN, se lanzó GivingTuesday en Kenia, que reunió a más de 120 organizaciones y personas para dar a conocer, fomentar y celebrar la cultura de la filantropía local en África Oriental. La EAPN también ha desarrollado y lanzado recientemente una plataforma en línea, el Portal East African Philanthropy Data, utilizado por más de 120 fundaciones, fideicomisos y actores filantrópicos. La asociación capacita a sus miembros en diversos temas, como el desarrollo de consejos de administración, la estrategia, la recaudación de fondos, la concesión de subvenciones y la gestión financiera.

“La EAPN ha desempeñado un papel importante no solo para reunir a las PSO existentes, sino también para fomentar el trabajo realizado por cada una de ellas”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

La EAPN también pudo aprovechar las redes de sus miembros y sus recursos para impulsar cambios políticos favorables al sector.

La EAPN, junto con fundaciones y socios locales como la Aga Khan Foundation, la Chandaria Foundation, la Ford Foundation, la Kenya Community Development Foundation y el Ufadhili Centre for Philanthropy, reunió un comité de expertos, elaboró recomendaciones para el gobierno y trabajó con ellos y otras OSC para impulsar la aprobación de la Ley de Organizaciones de Beneficio Público, que abarca todo el sector de la beneficencia pública y permitirá una mejor regulación y coordinación del sector.

La EAPN también ha abogado por mejorar el entorno fiscal de la filantropía en Kenia. Como resultado, las donaciones son ahora deducibles al 100%.

La Kenya Community Development Foundation, creada por financiadores internacionales, ha evolucionado para asumir un papel más importante en la creación de conexiones y capacidades.

Constituida en 1997 como institución filantrópica pública, con el apoyo de organizaciones como la Aga Khan Foundation y la Ford Foundation, la intención de la Kenya Community Development Foundation (KCDF) era convertirse en un recurso para el desarrollo que no dependiera totalmente de la ayuda exterior. La organización cuenta con el apoyo de entre cuatro y cinco donantes internacionales al año y de 10 a 15 colaboradores locales, entre los que se encuentran particulares, familias y empresas kenianas.¹⁰²

La teoría del cambio de la KCDF se basa en la idea de que un cambio rápido y duradero es posible cuando las comunidades son capaces de iniciar sus propias soluciones a sus retos de desarrollo y de aprovechar y cultivar sus propios recursos.

Como resultado de esta idea, la KCDF destina anualmente entre el 25% y el 35% de sus recursos al desarrollo de capacidades para ayudar al crecimiento de las instituciones locales que seguirán garantizando el desarrollo sostenible de las comunidades locales. Se ha desembolsado un total de USD 2,9 millones (KES 751 millones) para el desarrollo de capacidades.¹⁰³ Entre otras cosas, estas sumas ayudan a desarrollar colaboraciones planificadas y de largo plazo con otros actores, como gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro, el sector empresarial y particulares, para lograr la justicia social. Estas colaboraciones también se traducen en un aumento de la investigación y la promoción.

“La creación de conocimiento en Kenia se ha fortalecido, lo que no habría sido posible de no existir la KCDF”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

La sostenibilidad está en el centro del trabajo de la KCDF. En consonancia con este enfoque, la fundación sigue aumentando un fondo de dotación cuyos ingresos se invierten en su trabajo con las comunidades. La KCDF también se asocia con comunidades organizadas y particulares que invierten sus fondos junto con el fondo de dotación de la KCDF. En la actualidad, la KCDF gestiona 28 fondos perpetuos mantenidos por organizaciones comunitarias y familias.¹⁰⁴

El trabajo realizado por la KCDF ha influido en un aumento del volumen de la filantropía nacional. Los donantes apoyan a la KCDF a través de una gama de financiación restringida y no restringida, así como a través del fondo de dotación comunitario de la KCDF, que la fundación utiliza para conceder subvenciones a iniciativas identificadas a través de un cuidadoso análisis de las necesidades de desarrollo de Kenia. La KCDF ayuda a facilitar los objetivos de los financiadores proporcionando una comprensión contextual de los problemas de desarrollo de Kenia y acceso a las partes interesadas locales. Desde 1997, ha concedido más de USD 21,2 millones (KES 2300 millones) en subvenciones a proyectos dirigidos por la comunidad en consonancia con las áreas de interés de la KCDF: medios de subsistencia, educación, medio ambiente y gestión de recursos naturales, gobernanza eficaz, eficacia institucional y aprendizaje electrónico.¹⁰⁵

Como parte de los diversos esfuerzos en materia de capacidad y habilidad, se han forjado sólidas redes. Mediante compromisos directos e indirectos con los beneficiarios, la KCDF ha construido asociaciones con más de 2000 organizaciones en Kenia desde su fundación.

“A través del modelo de la KCDF, toda la comunidad está implicada”.

—Bhekinkosi Moyo, Africa Centre for Philanthropy and Social Investment, Wits Business School

También se destacó el impacto de una de las principales iniciativas de financiación: la Iniciativa Yetu.

Yetu (nuestro, en kiswahili) está financiado por la Aga Khan Foundation y USAID. Yetu permite a las OSC mejorar su compromiso con la comunidad y reforzar los vínculos y la confianza con organizaciones, empresas, fundaciones, gobiernos y ciudadanos kenianos con ideas afines.

Yetu fomenta un ecosistema más sólido para las OSC kenianas a través de un enfoque de colaboración, aprendizaje y adaptación, tanto en el diseño como en la ejecución de intervenciones que promueven el desarrollo local. A lo largo de los años, Yetu obtuvo los siguientes resultados:¹⁰⁶

- 86 organizaciones de la sociedad civil kenianas lanzaron campañas locales de recaudación de fondos por un valor de más de USD 1,52 millones (KES165 millones) para el desarrollo local;
- Mejora de los conocimientos, aptitudes y actitudes de 236 organizaciones en materia de recaudación de fondos a escala local mediante la formación semipresencial;
- Creación de una creciente comunidad de prácticas de más de 650 OSC locales y movilización de contribuciones y recursos del sector privado; y
- Desarrollo y despliegue de una plataforma de filantropía electrónica: más de 100 OSC kenianas han compartido conocimientos en la plataforma y recaudado fondos para cursos de desarrollo local.

“La Iniciativa Yetu ha tenido algunos hitos significativos... especialmente la movilización de las comunidades locales para el autodesarrollo de áreas y proyectos de su propio interés”.

—Cynthia Onyango, Aga Khan Foundation

En los últimos diez años, el PSE ha sido testigo de la entrada de nuevas PSO especializadas para cubrir brechas de servicio en el ecosistema.

La SDG Partnership Platform se creó en 2017 con el fin de optimizar los recursos y los esfuerzos para alcanzar los ODS permitiendo una colaboración eficaz con el ecosistema filantrópico más amplio.

Desde su creación, la plataforma ha movilizado USD 5,8 millones en apoyo financiero y en especie de una serie de socios multilaterales, bilaterales, filantrópicos y del sector privado. Ha puesto en contacto a más de 70 fundaciones y ha identificado cuatro vías a través de un proceso de diseño de sistemas con múltiples partes interesadas para acelerar el desarrollo de la primera infancia en Kenia.¹⁰⁷ Se centra en ayudar a los cuidadores y cuidadoras a recibir y comprender los últimos conocimientos científicos sobre el desarrollo de la primera infancia, diseñar y probar modelos innovadores y escalables, y diseñar y probar modelos empresariales impulsados por la demanda.

Viwango, creada en 2011, también fue reconocida por su papel en la creación de credibilidad durante las entrevistas, lo que ha permitido aumentar su impacto en:

“Generar recursos financieros, mejorar el potencial humano, facilitar interacciones y espacios inclusivos, orquestar colaboraciones, mejorar el compromiso público e influir en la política.”

Los resultados previstos han sido el aumento del nivel de confianza que se han ganado las organizaciones y la creciente fraternidad de las OSC con una calificación más alta. Además, ha aumentado la estabilidad dentro del sector de las OSC en Kenia, un fenómeno inaudito antes de la aparición de Viwango. Ha sido un viaje largo y tedioso, pero empieza a crecer y a dar frutos”.

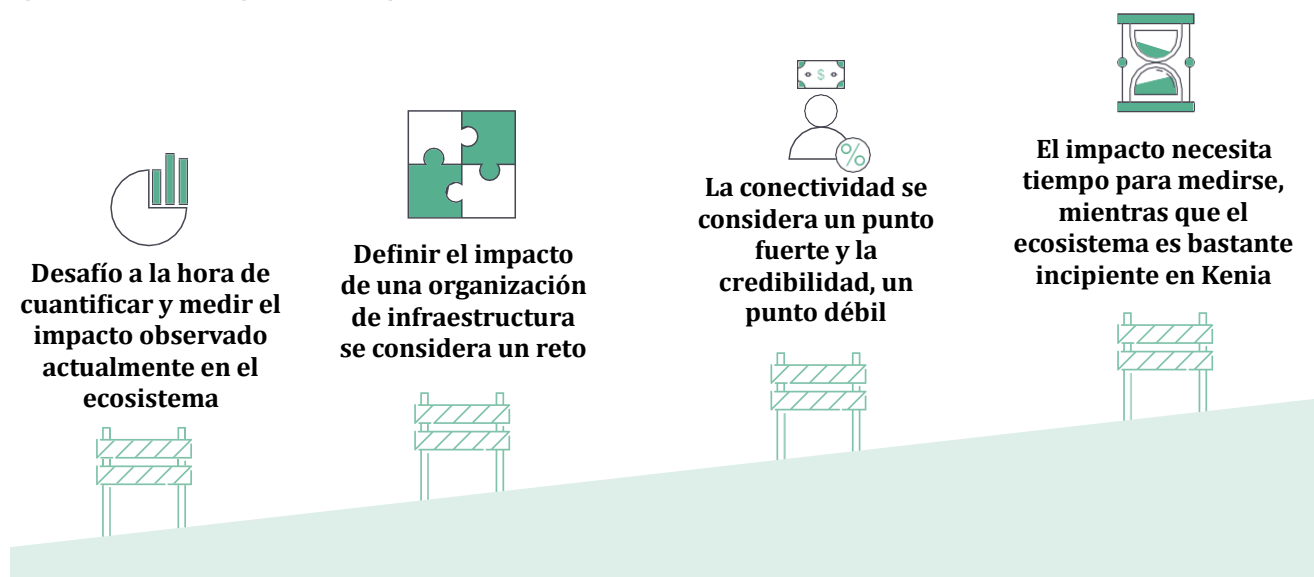
—Chilande Warrande, Viwango

M-Changa, fundada en 2012, es una plataforma de recaudación de fondos en línea y mediante telefonía móvil para particulares, organizaciones y empresas, con sede en Nairobi. Entre 2013 y 2018, M-Changa ha ayudado a 28 000 proyectos a recaudar USD 5 millones.¹⁰⁸ En 2018, M-Changa se asoció con Global Giving para reforzar la filantropía comunitaria en Kenia y canalizar más recursos internacionales hacia socios locales.

Retos que enfrentan las PSO para lograr y medir el impacto

Las PSO crean más impacto que solo en los ámbitos en los que actúan, pero la falta de claridad sobre el enfoque adecuado para medirlo dificulta la demostración de ese impacto. Sin embargo, es probable que el impacto de las PSO se refuerce a medida que crezcan nuevas organizaciones.

Figura 9: Retos de las PSO para medir el impacto en Kenia



Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

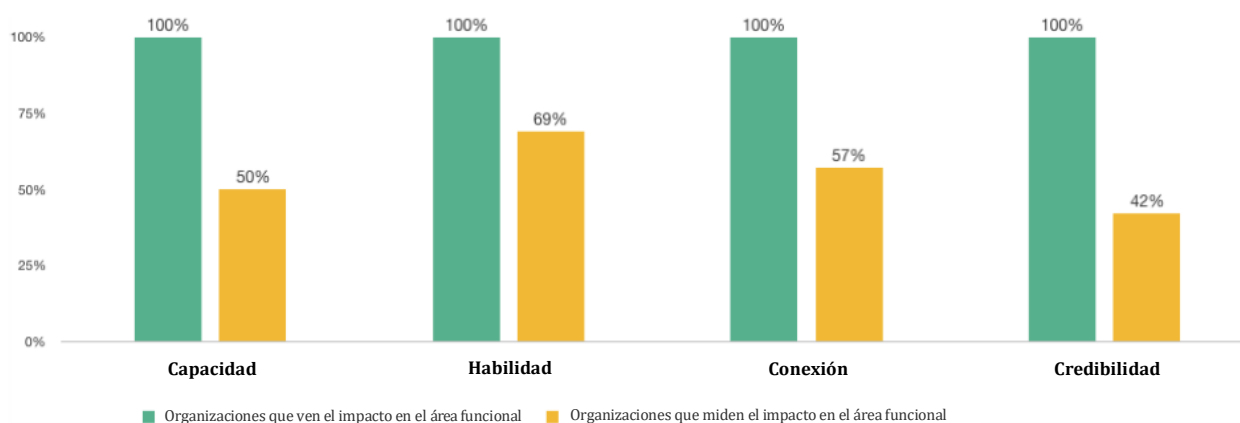
Las PSO perciben el impacto en hasta cinco áreas funcionales; sin embargo, la traducción de “percibir” a “medir” el impacto a menudo sólo se produce en tres de esas áreas.

En promedio, las PSO suelen ofrecer tres funciones principales y cuatro auxiliares.

El cien por ciento de los encuestados que ofrecían funciones de capacidad, habilidad y conexión, y el 75 por ciento de los que ofrecían funciones de credibilidad, percibieron impacto en sus áreas de función. Sin embargo, a la hora de medir realmente el impacto, estos porcentajes eran inferiores al 70% en las 4C, y el más bajo en credibilidad.

La conexión se consideró un área de gran impacto en Kenia, mientras que la credibilidad planteó un reto tanto a la hora de pensar en cómo medir el impacto.

Figura 10: PSO que observan y miden el impacto en las áreas funcionales de las 4C en Kenia



Fuente: Encuesta a 14 PSO kenianas

Las 14 personas encuestadas vieron un impacto en la conexión, 13 en la habilidad, 12 en la capacidad y solo 9 en la credibilidad, que ocupó el puesto más bajo tanto en el impacto visto como en el medido. De las 12 personas encuestadas que ofrecían funciones de credibilidad, solo cinco medían el impacto.

En cuanto a los temas incluidos en las 4C, la mayor diferencia entre ver y medir el impacto se observó en “Mejorar el compromiso público” y “Facilitar la interacción y los espacios inclusivos” (7). Le siguieron “Cocreación y aumentar estrategias y orquestar colaboraciones” (6), “Construir y fortalecer narrativas”, “Generar recursos humanos” y “Proporcionar apoyo de seguimiento, aprendizaje y evaluación” (5). Además, “Generar activos digitales” fue una función indicada por cinco encuestados, pero que nadie medía.

Las PSO reconocieron que se enfrentan al reto global de definir qué significa el impacto para una organización de infraestructura.

Las PSO tienen dificultades para definir el segundo grado de impacto debido a la gran dependencia de los socios. Las PSO compartieron que, si bien prestaban servicios a clientes del sector filantrópico, no podían mapear el impacto en el crecimiento del PSE más allá del servicio inmediato que prestaban.

La naturaleza variable del trabajo limita la medición estandarizada. Las PSO afirmaron que, aunque existen diferentes herramientas y sistemas para medir el impacto, la normalización resulta difícil debido a la variada naturaleza de los programas que llevan a cabo y la consiguiente diversidad de los resultados obtenidos.

La falta de claridad a la hora de incorporar medidas cuantitativas y cualitativas al impacto también dificultó la medición. Las partes interesadas coincidieron en que el impacto debe considerarse una cuestión de causalidad y requiere una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Las organizaciones de la sociedad civil también señalaron que, aunque las herramientas estándar de seguimiento y evaluación ayudan a medir el impacto, cada vez es más necesario incorporar las lecciones aprendidas sobre el terreno y utilizar otros métodos de medición, como el bienestar de las personas y los niveles de felicidad y gratitud, que pueden no ser recogidos en ninguna herramienta de seguimiento y evaluación.

Las PSO también reconocieron que los comentarios de las partes interesadas de los ecosistemas son una herramienta eficaz para hacer un seguimiento del impacto.

“Medir el impacto es una de esas áreas en las que la Fundación ha tenido que invertir mucho y, a diferencia de otras organizaciones que lo hacen a través de medidas cuantitativas, la Ford Foundation tiene matrices que recorren las evaluaciones y que son cualitativas para reflejar el trabajo que hacemos”.

—Hannah Ahere, Ford Foundation

También se necesita tiempo para medir el impacto y el ecosistema es relativamente joven en Kenia.

Una mayor proporción de PSO creadas hace más de 15 años miden el impacto. La mayoría de las PSO señalaron que, debido al tipo de trabajo que realizan, lleva tiempo ver los resultados previstos y no previstos de su labor.

“El desarrollo no es como el café instantáneo; lleva tiempo. El trabajo en torno a influir y crear impacto en la sociedad es a largo plazo y tiene un efecto dominó en muchos sectores”.

—Arif Neky, SDG Partnership Platform

Las PSO también compartieron que esta perspectiva a largo plazo es importante para garantizar una asignación eficaz de los recursos e impulsar una mejor aplicación. Esto supone un reto adicional para las empresas transversales que han definido indicadores de resultados en su principal línea de negocio.

El camino a seguir

Las PSO y las partes interesadas reconocen áreas en las que podrían tener un impacto mayor y más profundo si se les proporcionara financiación y apoyo adicionales.

Las conversaciones con los clientes de las PSO pusieron de relieve que la mayoría de los servicios de las PSO han sido prestados eficazmente por financiadores y redes a lo largo de los años. Sólo en los últimos tiempos han surgido nuevas PSO especializadas para cubrir las brechas de servicios en el ecosistema.

Las partes interesadas identificaron seis áreas distintas en las que las nuevas PSO podrían centrarse para añadir valor a su trabajo de cara al futuro:

Figura 11: Recomendaciones para el progreso de las PSO kenianas en materia de apoyo a las competencias, la provisión de conocimientos técnicos, el contexto sobre el terreno, la investigación práctica, las conexiones diversas y las variaciones regionales



Sinergias a través de redes

Recomendación para los financiadores:

Es necesario aumentar las inversiones en el crecimiento de las PSO para multiplicar su alcance, clientela e impacto.



Refuerzo de las habilidades de las ONG

Recomendación para las PSO:

Existe una demanda creciente de servicios de capacidad y habilidad que en la actualidad prestan los propios financiadores.

Los clientes señalaron que existe una demanda cada vez mayor de liderazgo en el sector para movilizar recursos que satisfagan las demandas.



Talento, datos, investigación

Recomendación para las PSO:

Aunque la generación de conocimientos ha aumentado, existe una demanda de mejora de la documentación y el intercambio para informar la toma de decisiones de las partes interesadas.

Recomendación para los financiadores:

Es necesario que los financiadores inviertan en el desarrollo de personal directivo con un sólido contexto del campo.



Estrategia de gestión financiera

Recomendación para los financiadores:

Las inversiones en PSO para aprovechar la tecnología son una oportunidad para el crecimiento de las PSO. En las conversaciones mantenidas con los expertos, la tecnología surgió como un factor que contribuye en gran medida al crecimiento de las PSO. Es necesario que los financiadores inviertan en el crecimiento de PSO locales más pequeñas, centradas en el sector del desarrollo, para que aporten experiencia sobre el terreno.



Servicios asequibles

Recomendación para las PSO:

La diversificación del apoyo ofrecido por las PSO entre regiones y actores también se consideró clave para mejorar el impacto.

Recomendación para los financiadores:

Es necesario mejorar la asequibilidad de los servicios de las PSO para que las organizaciones más pequeñas puedan utilizarlos y crecer.



Normas de transparencia

Recomendación para las PSO:

Crece la percepción de que el sector carece de transparencia y rendición de cuentas, lo que pone de relieve la necesidad de mecanismos de credibilidad.

Recomendación para los financiadores:

La creación y el intercambio de conocimientos es un área que necesita apoyo adicional y que puede permitir el crecimiento de la credibilidad de los PSE.

Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

La creciente demanda de servicios de capacidad y habilidad suele ser satisfecha por los propios financiadores. Los clientes de PSO compartieron que las redes y fundaciones han estado trabajando cada vez más en el desarrollo de la capacidad y las habilidades. Por ejemplo, una iniciativa de la C.S. Mott Foundation pretende trazar un mapa del ecosistema de las fundaciones comunitarias y desarrollar conocimientos en ese ámbito, sobre el que actualmente no se dispone de datos. La Aga Khan Foundation, junto con la CAF, también ha emprendido un estudio para mapear el crecimiento de las donaciones en África Oriental. El ecosistema puso de relieve que la mayoría de estas necesidades a menudo no son cubiertas por el mercado y son complementadas por financiadores y fundaciones.

“La mayor parte de nuestro trabajo académico y de investigación es como consultores. Muchas de las organizaciones que conceden apoyo financiero también han desarrollado la capacidad de prestar servicios y asesoramiento a sus socios. Ahora vemos algunos africanos que están desarrollando su capacidad para apoyar la creación de recursos, la gestión de productos, etc.”

—Dr. Stigmata Tenga, Africa Philanthropy Network

Aunque las actividades de generación de conocimiento han aumentado, existe una demanda de mejora de la documentación y el intercambio para informar la toma de decisiones de las partes interesadas. Los clientes de PSO señalaron que algunas de las barreras experimentadas al principio tenían que ver con la falta de conocimiento en el sector y su flujo de forma coordinada.

Sin embargo, como ya se ha mencionado, actualmente hay iniciativas en marcha para mapear el crecimiento de, por ejemplo, las fundaciones comunitarias. La EAPN ha llevado a cabo una investigación sobre el entorno fiscal en la región y ha estado trabajando para promover/developar sistemas para registrar y captar la filantropía de forma organizada a través de, por ejemplo, la autoridad fiscal. La KCDF ha creado un programa específico de política, investigación y promoción y también alberga la Iniciativa de Incentivos Fiscales, una colaboración de varias instituciones comprometidas con la creación de un entorno legislativo más propicio para la filantropía mediante una combinación de investigación y promoción.

Aunque la mayoría de las partes interesadas coincidieron en que la generación de conocimiento ha aumentado, compartieron que a menudo se ve obstaculizada por la ausencia de documentación y su divulgación. No existe un punto central para recopilar datos sobre la filantropía y utilizarlos para demostrar cómo la filantropía ha contribuido al crecimiento del país y de la región. Al mismo tiempo, no ha habido una coordinación de las mejores prácticas desarrolladas por quienes trabajan sobre el terreno. Además, se debe considerar el gran problema de las organizaciones que trabajan de forma compartimentada, duplicando esfuerzos y entablando una competencia innecesaria.

“No somos tan buenos en términos de documentación y narrativa. Queremos ver más historias de filántropos”.

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

En todo el sector se reconoce cada vez más la necesidad de un liderazgo capacitado. Las PSO destacaron que cada vez son más las personas que buscan carreras que, en su opinión, tienen un sentido y un propósito, más allá de los beneficios personales, y que a menudo se sienten atraídas por el sector sin ánimo de lucro.

Los encuestados señalaron que el sistema educativo ha producido profesionales que están trabajando en este espacio e incluso abriendo sus propias empresas. Sin embargo, también señalaron que existe una demanda cada vez mayor de liderazgo en el sector, que sólo se satisface en parte, para movilizar más recursos que satisfagan las diversas y crecientes necesidades del sector. **Existe una creciente percepción de que el sector carece de transparencia y responsabilidad, por lo que se necesitan medios para establecer la credibilidad.**

Según la bibliografía, el PSE lucha contra unas normas de cumplimiento deficientes, una contabilidad deficiente de las fuentes de donaciones y un seguimiento insuficiente del impacto social de las donaciones recibidas. La filantropía, como subconjunto del sector de la sociedad civil, se está esforzando por diferenciarse del sector más

amplio para reforzar su credibilidad y visibilidad y separarse de estas críticas. En este esfuerzo, contar con procesos creíbles de revisión y certificación del sector de las ONG sería de gran ayuda.

“Las PSO compartieron que las áreas de funcionamiento especificadas y la aportación a través del sistema normalizado han indicado que las organizaciones están deseosas de encontrarse en un nivel en el que puedan ser reconocidas y entrar en una fraternidad de organizaciones certificadas”.

—Chilande Warrande, Viwango

La diversificación del apoyo ofrecido por las PSO entre regiones y actores también se consideró clave para mejorar el impacto. África Oriental es una de las regiones de más rápido crecimiento del mundo. Pero las ventajas de este crecimiento no llegan a todas las personas. Millones de personas están excluidas de instituciones y oportunidades clave. El poder político y económico se ha construido durante mucho tiempo en torno a individuos, familias y redes, más que en torno a instituciones públicas. La sociedad civil y los ciudadanos deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones y de trabajar en colaboración con el gobierno y el sector privado, y la gran población joven de la región debe estar capacitada para impulsar el cambio en sus comunidades, sus países y África Oriental en general. Las PSO tienen un papel cada vez más importante en este sentido, ayudando a desarrollar el PSE que, a su vez, puede fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil para que desempeñen un papel más importante a la hora de abordar los retos de la región. Esto significará una mayor capacidad de respuesta y responsabilidad de las PSO ante el PSE más amplio, incluidos los actores más pequeños.

Recomendaciones para los financiadores

Las PSO necesitan más inversión para aumentar su alcance, clientela e impacto. Las PSO destacaron su sostenibilidad como el mayor reto al que se enfrentan. Hay una escasa lista de financiadores dispuestos a invertir en el crecimiento de la sociedad civil y las organizaciones sin ánimo de lucro. Aunque algunas PSO han encontrado medios para complementar sus ingresos, la mayoría lucha contra la escasez de fondos. Algunos elementos de la infraestructura, como el mundo académico, son capaces de conseguir subvenciones para la investigación, pero es necesario animar a las agencias donantes a que estudien la mejor manera de invertir y permitir la sostenibilidad de las PSO.

“Todo el mundo habla de agencia, voz y poder. Pero nadie está dispuesto a invertir en construir y aprovechar estos activos”.

—Shaun Samuels, SGS Consulting

Los servicios de las PSO deben ser más asequibles para que las organizaciones más pequeñas puedan utilizarlos y crecer. Los clientes de las PSO señalaron que para los servicios especializados, como el apoyo jurídico, buscan proveedores de servicios externos. Sin embargo, a menudo estos no son específicos del sector social. Los bancos suelen ofrecer servicios de asesoramiento filantrópico a clientes con grandes patrimonios. Se contratan grandes consultorías internacionales para servicios relacionados con habilidades. Sin embargo, la mayoría de estos servicios generales son caros y están fuera del alcance de todos los agentes del PSE. Además, contratar organizaciones convencionales para desarrollar y apoyar estrategias tiene un valor limitado, ya que la mayoría de estas empresas no tienen experiencia en el sector del desarrollo y cobran honorarios elevados.

Cada vez es más necesario que los financiadores inviertan en el crecimiento de PSO locales más pequeñas, centradas en el sector del desarrollo, que puedan aportar una experiencia más relevante.

“Contratar consultores/asesores depende del tamaño de la organización y de la financiación, porque la mayoría de las organizaciones no son tan grandes y no contratarán sus servicios”.

—Dr. Stigmata Tenga, Africa Philanthropy Network

Aunque se están haciendo algunos esfuerzos para avanzar en este campo de trabajo, aún queda mucho margen para la innovación y el desarrollo.

La inversión en PSO para aprovechar la tecnología es una oportunidad para el crecimiento de las PSO. En las conversaciones con los expertos, la tecnología se reveló como un factor que contribuye en gran medida al crecimiento de las PSO. En Kenia, las transferencias de dinero a través de las redes de telefonía y el potencial que ofrecen para la donación mediante medios electrónicos están recibiendo más atención. La bibliografía muestra que la tecnología ideada para las remesas familiares puede adaptarse a la filantropía electrónica para organizaciones sin ánimo de lucro.¹⁰⁹ Se trata de una tarea formidable porque la filantropía de la diáspora keniana, como la filantropía de la diáspora africana en general, es personal y se basa en las relaciones. A medida que los nuevos sitios web kenianos que fomentan las remesas familiares y las transferencias internacionales de fondos, como SimbaPay y M-Changa, vayan ganando confianza, podrían añadir servicios de filantropía electrónica para canalizar la ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro con sede en Kenia.

Aunque este ámbito de trabajo ya está atrayendo cada vez más atención, una vez más, aún queda mucho margen para la inversión. **La creación y el intercambio de conocimientos es un área que necesita apoyo adicional para aumentar la credibilidad del PSE.** En el centro de esta cuestión se encuentra la falta de información disponible sobre la filantropía keniana y su contribución al desarrollo. Las PSO señalaron la importancia de recopilar esos datos y compartirlos entre todas las PSO para que los actores clave puedan responder a las situaciones desde una perspectiva basada en datos y pruebas. En pocas palabras, si la propia filantropía no hace un seguimiento de su propia contribución al ecosistema del desarrollo, no se puede esperar que ningún otro sector comprenda el papel que desempeña ni la experiencia que posee. Esta falta de información y datos se debe principalmente a la falta de capacidad para recopilarlos, analizarlos y darlos a conocer, algo que puede complementarse mediante la intervención específica de las partes interesadas.

Por último, también es necesario invertir en el desarrollo de personal directivo con una sólida experiencia sobre el terreno. Las PSO señalaron que la contratación, la formación y la retención de personal cualificado constituyen un reto, y que la atención de los donantes en este ámbito permitirá a las organizaciones contratar y retener al personal necesario con conocimientos y experiencia locales.

Conclusión

Se ha avanzado mucho en la capacitación de la filantropía en Kenia. El apoyo internacional de finales del siglo XX y los cambios políticos favorables de la década de 2000 sentaron las bases para el crecimiento de las PSO en Kenia. El crecimiento de redes como la EAPN y de fundaciones comunitarias como la KCDF ha propiciado un PSE bien coordinado y las inversiones en plataformas tecnológicas y donaciones mediante redes de telefonía móvil han contribuido a aumentar los recursos filantrópicos.

Sin embargo, las brechas persistentes presentan una oportunidad para mejorar el potencial de las PSO, especialmente en la construcción de la credibilidad y la habilidad de la filantropía. Para mejorar la toma de decisiones en el sector se necesitan iniciativas más sólidas de desarrollo del liderazgo, intercambio de datos e investigación práctica. Al mismo tiempo, las normas de cumplimiento, la revisión y la certificación de la filantropía pueden contribuir en gran medida a establecer la identidad y la eficacia de la filantropía.

Estudio de caso de Rusia

77

Resumen de Rusia

89

Estudio de caso de PSO: CAF
Rusia

79

Crecimiento de la filantropía
en Rusia

90

Retos que enfrentan las PSO
para lograr y medir el impacto

81

Contribución de las PSO a
ese crecimiento

91

El camino a seguir

83

Impacto de las PSO rusas en
las 4C

94

Conclusión

88

Estudio de caso de PSO: El
Russian Donors Forum

APOYADO POR



Resumen de Rusia

La filantropía rusa ha experimentado un crecimiento en cuanto a capacidad, habilidades, conexión y credibilidad.

1. La capacidad filantrópica ha crecido gracias a las donaciones individuales, la tecnología y a movimientos como GivingTuesday y los círculos de donantes.
2. La capacidad de la filantropía ha quedado demostrada por la creciente disponibilidad de datos y conocimientos.
3. Rusia ha experimentado un crecimiento del número de ONG registradas y mejoras en algunos índices globales, lo que ha contribuido a la credibilidad de la filantropía.
4. La conexión de la filantropía se manifiesta en el creciente número de participantes en los eventos.

El apoyo gubernamental e internacional a las PSO contribuyó al crecimiento de la filantropía.

1. Las inversiones del Estado y la entrada de organizaciones internacionales en la década de 1980-1990 sentaron las bases de la filantropía rusa, formando el primer conjunto de PSO.
2. Las inversiones de los años 90 se vieron recompensadas con un aumento del número de ONG y fundaciones en la década de 2000, que siguieron evolucionando para satisfacer las cambiantes necesidades económicas y políticas.
3. La aplicación de la ley de agentes extranjeros supuso la salida de financiadores extranjeros, lo que retrasó el desarrollo del sector, pero también permitió el crecimiento de PSO más pequeñas, apoyadas por el Estado.
4. La pandemia de COVID-19 ha propiciado el desarrollo de elementos no estatales de la filantropía rusa y la formación de múltiples colaboraciones para responder a la crisis.

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto. El ecosistema está viendo o midiendo el impacto en las 4C y es consciente del impacto creado por sus partes constituyentes. Las organizaciones no se abstienen de emprender actividades ajenas a sus objetivos si creen que esas actividades respaldarán sus objetivos a largo plazo.

Contribuciones específicas de las PSO.

1. Aumento de la capacidad al permitir el acceso a la financiación a una amplia gama de organizaciones.
2. Aumento de la habilidad atendiendo a la demanda de apoyo técnico, informativo y tecnológico.
3. Credibilidad establecida a través del funcionamiento transparente de los centros de recursos, que son reconocidos como actores clave por los encuestados.

Si nos centramos en el ciclo de vida y la trayectoria de determinadas PSO, el impacto atribuible resulta más claro.

1. El Russian Donors Forum es una asociación de las mayores organizaciones de concesión de subvenciones que conecta a más de 55 organizaciones miembros, aprovechando sus competencias y redes para aportar el profesionalismo y transparencia necesarias para establecer la identidad única de la filantropía.
2. CAF Rusia se ha convertido en la espina dorsal del desarrollo de la filantropía en el país, allanando nuevos caminos para aumentar las donaciones y establecer normas en el sector.

Aunque el ecosistema está observando o midiendo el impacto en las 4C, las partes interesadas señalaron algunos retos persistentes a la hora de medir los resultados del impacto.

1. La medición del impacto a nivel de ecosistema es un reto debido a su naturaleza intensiva en recursos.
2. A las PSO a menudo les resultaba fácil medir los productos, pero difícil evaluar los resultados y el impacto.
3. El impacto no puede relacionarse directamente con el trabajo de una única PSO.

El impacto demostrado de las PSO pone de relieve los resultados positivos de diversas inversiones. Este impacto podría mantenerse, ampliarse y diversificarse mediante intervenciones específicas de las PSO y la financiación de los inversores.

Recomendaciones para las PSO

1. Aumentar el apoyo a la generación de recursos financieros.
2. Apoyo adicional para crear sinergias a través de redes y colaboraciones.
3. Formación profesional para suplir la escasez de personal profesional debidamente cualificado.

Recomendaciones para los financiadores

1. Inversión en servicios de acreditación y normalización para aumentar la transparencia.
2. Financiación de organizaciones más pequeñas y PSO en ciudades y pueblos más pequeños para que las PSO puedan atender al ecosistema más amplio.
3. Inversión en el desarrollo de un lenguaje y un marco comunes para el ecosistema.
4. Compromiso activo con el gobierno para adaptar las intervenciones a las necesidades del sector.
5. Inversión en datos estadísticos fiables e infraestructura de apoyo para crear fuentes de datos.
6. Apoyo a las organizaciones benéficas más pequeñas en medio de la disminución de la atención de los financiadores a la luz de los retos de la pandemia de COVID.



Crecimiento de la filantropía en Rusia

Tanto los datos como las opiniones de los profesionales sugieren que la filantropía rusa ha aumentado considerablemente su capacidad en los últimos 30 años, lo que ha permitido un crecimiento de sus capacidades, conexión y credibilidad.

Figura 12: Capacidad, habilidad y credibilidad de la filantropía en el ecosistema de donaciones de Rusia

			
Capacidad	Habilidad	Conexión	Credibilidad
 400 mil Donaciones en línea (2017)	 Agency of Social Information La web contiene información sobre 5000 organizaciones sin ánimo de lucro y cubre actos en 400 ciudades de Rusia	 #GIVING TUESDAY 4100 socios de 320 pueblos y ciudades, en más de 3000 eventos (2019)	 219 500 Inscritas en el Ministerio de Justicia de la Federación Rusa proporciona la mayor evaluación sobre el número de organizaciones sin ánimo de lucro (2018).
 2500 mill. USD recaudados en 2016	 Siberian Center for Civic Initiatives Support Biblioteca electrónica actualizada periódicamente: más de 9000 artículos	 Refuerzo de exenciones fiscales y mejora en legislación por la que se rige la ley de dotaciones de acción colectiva	 Aumento del índice de ODS de 69,8 (2018) a 70,9 (2019)
 3 millones Personas voluntarias para organizaciones sin ánimo de lucro	15 000 participantes que utilizan diversos cursos en línea desarrollados por el Centro de Desarrollo de ONG		 Según los 10 años de resultados agregados, entre 126 países, Rusia se ubica en el puesto 117
 49% Personas que hicieron donaciones de caridad (2019)	>60% Aumento del número de publicaciones sobre caridad		
 15x Pagos periódicos en todas las plataformas en línea (2013-17)			

Fuente: Investing in the Sustainable Development Goals in Kenya (2017) Growing Giving in Kenya, Tanzania and Uganda (2020), Banco Mundial (2019), Sustainable Development Report (2019).

La capacidad de la filantropía rusa en términos de recursos financieros creció a principios de la década de 1990 y sentó una sólida base para mejorar la habilidad, la conexión y la credibilidad del sector.

La filantropía rusa creció desde los modestos comienzos de las donaciones nacionales a principios de la década de 1990, cuando las cifras eran insignificantes, ya que las donaciones individuales crecieron posteriormente de forma espectacular, hasta alcanzar los USD 2500 millones (RUB 160 000 millones) en 2016.¹¹⁰ El “mercado de donaciones” total se estima entre USD 5400 millones y USD 7300 millones e incluye las donaciones de empresas, fundaciones y particulares.¹¹¹ El 50% del gasto institucional en proyectos benéficos y sociales correspondió al segmento empresarial y se produjo un aumento del 13,7% en las asignaciones federales¹¹² para el apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro con orientación social en el período 2017-2018. Un efecto similar se observó en el voluntariado, donde, según el Ministerio de Desarrollo Económico, casi tres millones de rusos trabajan como voluntarios para organizaciones sin ánimo de lucro de orientación social.¹¹³

Esto también estuvo acompañado por el crecimiento del número de fundaciones comunitarias en toda Rusia, cuyo número pasó de 45 a 70, lo que supone un crecimiento del 56% entre 2014 y 2018.¹¹⁴

“Cuando empezamos a hablar de esto hace 15 años, todo el mundo decía: ‘Hablemos de subvenciones, vamos a escribir’, y ahora 2/3 del tiempo de la conferencia hablamos de métodos de trabajo con donantes privados, pagos recurrentes y recaudación de fondos de voluntarios”.

—Anna Orlova, NGO Development Centre

La tecnología ha permitido y estimulado las donaciones, con más de 400 000 personas donando en línea en 2017. Movimientos globales como GivingTuesday y los círculos de donación también ganaron impulso como medio para fomentar las donaciones.¹¹⁵ El 49% de los rusos realizaron donaciones benéficas en 2019¹¹⁶ y es probable que estas hayan formado parte de un patrón de donaciones recurrentes en lugar de puntuales, ya que la filantropía rusa experimentó un aumento de los pagos recurrentes en todas las plataformas online entre 2013 y 2017, que se multiplicaron por 15. Las plataformas en línea recaudaron más de USD 1,1 millones (800 millones de rublos) para apoyar a las organizaciones sin ánimo de lucro.¹¹⁷

“Desde la perspectiva de la filantropía, creo que un punto importante que surgió y se desarrolló es la aparición de diversas plataformas. Aquí puedo nombrar plataformas para recaudar donaciones privadas: ‘Dobro’ en Mail.ru, ‘Blago.ru’ y ‘Nuzhna Pomosh’”.

—Anna Orlova, NGO Development Centre

La capacidad de la filantropía ha quedado demostrada por la mayor disponibilidad de datos y conocimientos.

Desde 2008, las publicaciones sobre beneficencia han aumentado más de un 60%, con una media de 3000 publicaciones al mes.¹¹⁸ La mayoría de estas publicaciones están disponibles en Internet. El Siberian Civic Initiatives Support Centre, por ejemplo, tiene una biblioteca que se actualiza periódicamente con más de 9000 artículos¹¹⁹ y las bases de datos creadas por organizaciones como la Agency for Social Information tienen información sobre más de 5000 organizaciones sin ánimo de lucro de 400 ciudades rusas.¹²⁰ Las PSO también están utilizando métodos en línea para el desarrollo de capacidades. El Centro de Desarrollo de ONG informó de que 15 000 participantes habían utilizado los diversos cursos en línea creados por ellos.¹²¹

Rusia ha experimentado un crecimiento del número de ONG registradas y mejoras en algunos índices globales, lo que ha contribuido a la credibilidad de la filantropía.

En 2018, había 219 500 ONG registradas en el Ministerio de Justicia de la Federación de Rusia, la mayor evaluación del número de organizaciones sin ánimo de lucro del país.¹²² La transparencia es una tendencia creciente en Rusia. La puntuación del país en el Índice de ODS aumentó de 69,8 en 2018 a 71,9 en 2019.¹²³ En una puntuación agregada de diez años del Índice de ODS, sin embargo, de 126 países, Rusia ocupa el puesto 117.¹²⁴

“Otra tendencia es hacia la transparencia. Las ONG ya han desarrollado una petición de reglas del juego claras y las organizaciones gubernamentales, que tenían su propio sistema poco transparente de apoyo a las ONG y hace varios años no entendían en absoluto por qué era necesario y por qué debían describir estas extrañas reglas, han empezado a implicarse en ello”.

—Olga Drozdova, Agency for Social Information

La conexión de la filantropía queda demostrada por el creciente número de participantes en los eventos.

Los eventos relacionados con la filantropía han atraído una mayor participación a lo largo de los años. De 900 socios en 1500 eventos, en 124 ciudades en 2016, GivingTuesday creció a 4100 socios en 3000 eventos en 320 ciudades en 2019. Las fundaciones comunitarias se consideran las organizaciones filantrópicas más conectadas.¹²⁵ Las iniciativas de colaboración también han propiciado cambios políticos favorables, y el refuerzo de las exenciones fiscales en 2020 y las mejoras en la legislación que regula las dotaciones en 2020 se lograron gracias a la acción colectiva de los agentes de la filantropía.

“Las asociaciones nos ayudan a prosperar. Por lo general, existen barreras internas y externas que a menudo nos impiden cooperar con otros agentes del ecosistema en el ámbito del apoyo a las empresas sociales. Pero cuando adoptamos una postura y las superamos, los esfuerzos conjuntos resultantes nos permiten atraer a un grupo más amplio y diverso de participantes y ofrecerles múltiples formas de apoyo. Cuando dos organizaciones trabajan en un programa conjunto su eficacia es mucho mayor que cuando lo hacemos nosotros solos”.

—Ekaterina Khaletskaya, Impact Hub Moscú

Contribución de las PSO a ese crecimiento

Tanto los datos como las opiniones de los profesionales sugieren que el apoyo gubernamental e internacional a las PSO contribuyó al crecimiento de la filantropía durante el período en cuestión.

Figura 13: Contribución de las PSO al crecimiento de la capacidad y credibilidad de la filantropía en Rusia

Décadas del 80-90		Las inversiones del Estado y la entrada de organizaciones internacionales sentaron las bases de la filantropía rusa, formando el primer conjunto de PSO.	- Fundación Cultural Soviética - Fundación para la Infancia - Centro de Pedagogía Curativa - Togliatti Foundation “Garant” - Foundation for Development of Tiumén - NGO Development Centre - Vladimir Potanin Foundation
Década del 2000		Aumento del número de ONG y fundaciones que siguieron evolucionando para satisfacer las cambiantes necesidades económicas y políticas.	- Ley de dotaciones - Exenciones fiscales para filántropos privados - Fondos de dotación - Club de dotación
Década del 2010		Aplicación de la ley de agentes extranjeros, salida de la financiación extranjera y crecimiento de PSO más pequeñas apoyadas por el Estado.	Fundación de Subvenciones Presidenciales
Década del 2020		La pandemia de COVID-19 llevó al desarrollo de múltiples colaboraciones entre organizaciones benéficas no estatales para responder a la crisis.	Elena y Gennady Timchenko Foundation

Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

Década de 1980-1990: Las inversiones del Estado y la entrada de organizaciones internacionales sentaron las bases de la filantropía rusa, formando el primer conjunto de PSO.

La filantropía rusa se inició con la creación de dos fundaciones, la Fundación Cultural Soviética y la Fundación Infantil, en 1987 por el entonces Secretario General del Partido Comunista de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), Mijaíl Gorbachov. Esta iniciativa marcó el abandono de la idea de que la caridad y la filantropía no son necesarias en un Estado socialista.

A principios de los noventa, financiadores internacionales como USAID (1992) y CAF (1993) entraron en la filantropía rusa y se consideraron fundamentales para el desarrollo del ecosistema. CAF Rusia, en particular, ha desempeñado un papel fundamental en la creación de fundaciones comunitarias y en el fomento de la filantropía en Rusia desde el principio. A ello le siguió el desarrollo de organismos de infraestructura de apoyo, como centros de recursos sin ánimo de lucro y fundaciones comunitarias que también han asumido funciones de apoyo a la filantropía, como la Togliatti Foundation (1996), “Garant” (1996) y la Foundation for Development of Tyumen (1999). Los expertos señalaron que los primeros centros de recursos sin ánimo de lucro se financiaban a escala internacional con subvenciones de una duración lo suficientemente larga como para permitir la puesta en marcha de proyectos a gran escala y desarrollar competencias internas. Algunas de estas organizaciones evolucionaron hasta convertirse en PSO duraderas con el paso del tiempo. Por ejemplo, “Garant”, a principios de la década de 2000, puso en marcha una nueva actividad de captación de fuentes locales de apoyo a las organizaciones sociales.

2000: Las inversiones de los años 90 se vieron recompensadas con un aumento del número de ONG y fundaciones en la década de 2000, que siguieron evolucionando para satisfacer las cambiantes necesidades económicas y políticas.

A principios de la década de 2000 se produjo el auge de las fundaciones privadas, las fundaciones empresariales, los medios de comunicación emblemáticos y la aceptación del uso de la responsabilidad social empresarial para apoyar el desarrollo de algunas iniciativas y/u organizaciones cívicas. La privatización de empresas estatales y la acumulación de grandes fortunas por parte de los llamados “oligarcas” y otros empresarios provocaron un notable aumento de las donaciones.¹²⁶

El creciente número de ONG (véase más arriba) se vio puesto a prueba por la crisis económica de 2008-2009 y la creciente influencia política del Estado, que provocó un aumento de la demanda de servicios y actividades de las ONG, impulsándolas a buscar nuevos donantes e intensificar las actividades con voluntarios. En 2008, CAF Rusia creó la primera plataforma de donaciones en línea, “Blago.ru”. En 2010, el sitio registró un crecimiento del número de donaciones del 127% con respecto al año anterior y en 2011, un aumento del 64% con respecto a 2010.¹²⁷

En 2006 se aprobó la ley de dotaciones y se previeron algunas exenciones fiscales para los filántropos privados. Cuando la legislación sobre dotaciones entró en vigor al año siguiente, se crearon 15 fondos de dotación.¹²⁸ El principio de dotación se está desarrollando gracias, entre otras cosas, a las actividades de la Vladimir Potanin Foundation y al Concepto nacional para la promoción de las actividades benéficas y el voluntariado en la Federación Rusa, que fue elaborado (con la participación activa de las ONG) y ratificado en 2009. Las principales etapas en el desarrollo posterior de la idea de la dotación se describen a continuación. En 2009, la fundación Potanin puso en marcha un club de dotación en el Russian Donors Forum. En 2012, la fundación Potanin puso en marcha el programa educativo “Dotaciones: Estrategia de crecimiento”, en colaboración con el Russian Donors Forum. Más recientemente, en noviembre de 2019, el Gobierno aprobó un nuevo Concepto de Ayuda al desarrollo de actividades caritativas en la Federación Rusa para el periodo que va hasta 2025.¹²⁹

2010s: La aplicación de la ley de agentes extranjeros supuso la salida de financiadores extranjeros, lo que frenó el desarrollo del sector, pero también permitió el crecimiento de PSO más pequeñas que contaban con el apoyo del Estado.

En 2012, en virtud de la denominada ley de agentes extranjeros, las organizaciones debían registrarse como “agentes extranjeros” si participaban en cualquier forma de actividad política y recibían financiación extranjera. La consiguiente salida de varios financiadores extranjeros se compensó en parte con iniciativas como el Fondo de Subvenciones Presidenciales (2017). Las asignaciones federales al sector social, incluidas las procedentes del nuevo Fondo, aumentaron un 13,7%, de USD 141 millones (RUB 10 300 millones en 2017) a USD 166,7 millones (RUB 12 200 millones en 2018).

“Otro punto crítico fue la salida masiva de organizaciones internacionales de Rusia. En aquella época surgieron muchas organizaciones locales nuevas. Ahora se puede decir que su influencia ha crecido, que el movimiento voluntario como tal cuenta con el apoyo de las autoridades estatales”.

—Alexandra Boldyreva, Russian Donors Forum

2020: La pandemia de COVID-19 ha propiciado el desarrollo de elementos no estatales de la filantropía rusa y la formación de múltiples colaboraciones para responder a la crisis.

La caridad no estatal ha cobrado mayor importancia en Rusia, ya que la crisis del COVID-19 parece haber incitado a la acción a los ultrarricos y muchos particulares han hecho grandes donaciones durante la pandemia, entre ellos Vladimir Potanin, Alisher Usmanov y Gennady Timchenko.

Han surgido coaliciones para cubrir las brechas de capacidad y concienciación de las ONG y las personas que se enfrentan al impacto del COVID. La coalición “The care is here”, de la Elena y Gennady Timchenko Foundation, reunió a 231 organizaciones para compartir información y tecnología y establecer líneas directas para las personas mayores. 81 500 ancianos han recibido ayuda. Siete ONG de distintos ámbitos se han unido para crear el proyecto “Vecinos”, un recurso web con materiales e instrucciones para organizaciones sin ánimo de lucro y particulares sobre cómo ayudar a sus vecinos. “Play For Russia”, organizado por empresas y organismos públicos junto con PSO, recaudó más de USD 354 000 para hospitales regionales y personal sanitario que luchan contra el COVID-19.¹³⁰ Aunque las PSO han reaccionado con rapidez, los financiadores también han estado a la altura de las circunstancias ofreciendo flexibilidad en las subvenciones para responder a las necesidades cambiantes del mercado.

“Tenemos más información que procesar y el interés de los lectores también ha aumentado. La gente se interesa por lo que ocurre, las medidas que se toman, las iniciativas que existen, cómo conseguir un pase de voluntario, cómo ayudar a los trabajadores sanitarios, etc. Así que esta información tiene demanda”.

—Olga Drozdova, Agency for Social Information

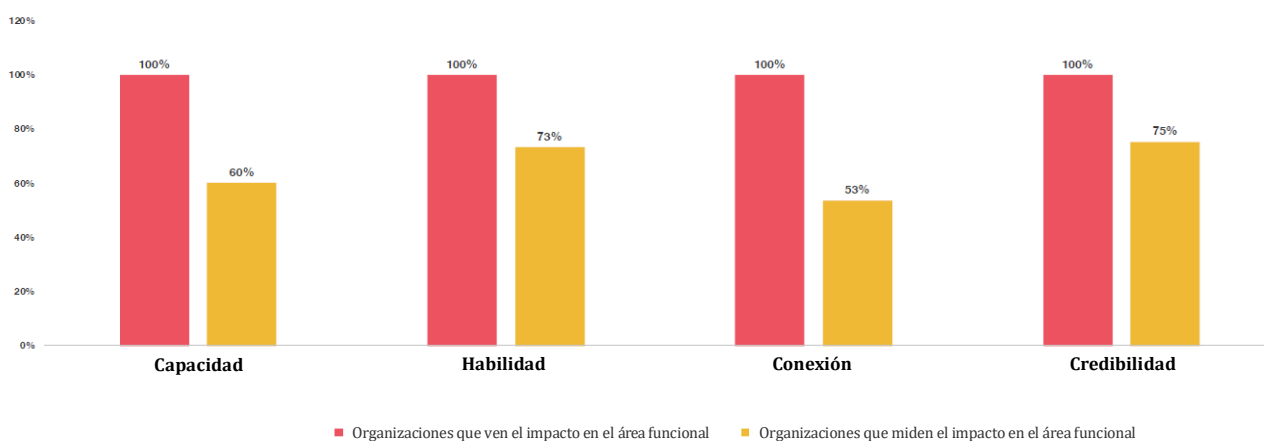
Impacto de las PSO rusas en las 4C

El análisis de las contribuciones individuales autodeclaradas de las PSO crea una imagen más amplia de su impacto.

El ecosistema está viendo o midiendo el impacto en las 4C.

Los resultados de la encuesta demostraron que el ecosistema es consciente del impacto creado por sus componentes. Todos los encuestados veían el impacto en todas las categorías, y al menos el 50% de ellos lo medían en los ámbitos en los que desempeñaban funciones básicas o auxiliares. Además, los objetivos y resultados de las organizaciones son claros, lo que les ayuda a articular su impacto en la filantropía rusa.

Figura 14: PSO que observan y miden el impacto en las áreas funcionales de las 4C en Rusia



Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

Las organizaciones no se abstienen de emprender actividades ajenas a sus objetivos si creen que esas actividades apoyarán sus objetivos a largo plazo. Por ejemplo, los 16 financiadores encuestados participan en la prestación de servicios más allá de la provisión de recursos financieros. La Fundación Vladimir Potanin ha creado cinco centros de conocimiento sobre dotaciones y el año pasado creó el Centre for Philanthropy Development. Como resultado de esta superposición, algunas organizaciones filantrópicas tienen un doble papel como financiadores y como PSO, de ahí la inclusión de las fundaciones Potanin y Timchenko en la tabla siguiente.

Cuadro 13: Repercusiones de las PSO rusas en las 4C

	Capacidad Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para la filantropía	Habilidad Fortalecer las estrategias de las organizaciones, la aplicación, los conocimientos, datos y competencias para la filantropía	Conexión Crear foros/plataformas/redes para la colaboración, el aprendizaje entre iguales y la acción por la filantropía	Credibilidad Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de filantropía
Elena and Gennady Timchenko Foundation¹³¹ (2010)	Fondos recaudados en 2018 para el concurso de subvenciones de "generación activa": USD 490 000 (RUB 36 millones) Fondos habilitados para la transformación sociocultural de los beneficiarios: USD 1,8 millones (RUB 135,82 millones)	Prácticas basadas en las evidencias: 163		Beneficiarios finales: más de 114 000 Personas implicadas: más de 24 000 Beneficiarios indirectos: más de 400 000
Fundación Vladimir Potanin¹³² (1999)	Ayudas y becas distribuidas: USD 8,8 millones (RUB 649 millones (2019)) Subvencionados: 56 organizaciones, 946 profesionales, 643 estudiantes (2019)	Plataforma de Liderazgo Filantrópico: Rusia-Europa: 20 líderes anuales Hubs de conocimiento sobre dotación (creados y financiados): 5 Centre for Philanthropy Development: creado en 2019 Investigaciones apoyadas: 11 (2019) Apoyo y puesta en marcha de un portal digital de datos sobre problemas sociales: www.tochno.st.	Eventos públicos profesionales: 58 (2019) Participantes en eventos: 292 409 (2019) Beneficiarios, socios, expertos: más de 35 000	Lectores de prensa alcanzados (en todas las intervenciones): 745 millones Personas comprometidas a través de las redes sociales: más de 17 000 (2019)
Dobro.mail.ru¹³³ (2013)	Organizaciones benéficas verificadas incluidas en la plataforma: 193 Proyectos financiados con éxito: 1424+ Núm. de personas comprometidas: 257 000 personas en 4 años	Personas que colaboraron a hacer el bien: ¹³⁴ 854 850		Proyectos verificados y autenticados: 168
CAF¹³⁵ (1993)	Subvenciones y donaciones distribuidas: USD 3,9 millones (RUB 293 millones (mayo de 2018-abril de 2019)) ONG e instituciones municipales apoyadas: 123 (mayo 2018-abril 2019) Fundaciones comunitarias apoyadas: 76 (mayo 2018-abril 2019) Crecimiento de las donaciones en línea a ONG realizadas a través de plataformas de donación en #GivingTuesday: Se duplicó en 2018 (de USD 17 a 34 mil o de 1,3 a 2,6 millones de RUB) y se triplicó en 2019	Proyectos de consultoría para empresas y donantes privados: 17 (mayo 2018-abril 2019) Organizaciones sin ánimo de lucro consultadas en campañas mediáticas: más de 200 (desde 2009) Profesionales de ONG formados en comunicaciones de marketing: más de 400 (desde 2009) Artículos publicados: 200 de 40 autores publicados en la revista electrónica philanthropy.ru (mayo 2018-abril 2019) Publicaciones de #GivingTuesday: 2500+ (2019)	Socios que se unieron al #GivingTuesday lanzado en 2016: 4100, de 320 pueblos y ciudades, en más de 3000 eventos (2019). Campañas comunitarias regionales en 2019 en el marco del #GivingTuesday: 7 Alianzas interregionales y regionales de fundaciones comunitarias existentes actualmente en Rusia: 6	Medios de comunicación socialmente activos: más de 50 campañas publicitarias para organizaciones sin ánimo de lucro realizadas desde 2009

	Capacidad Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para la filantropía	Habilidad Fortalecer las estrategias de las organizaciones, la aplicación, los conocimientos, datos y competencias para la filantropía	Conexión Crear foros/plataformas/redes para la colaboración, el aprendizaje entre iguales y la acción por la filantropía	Credibilidad Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de filantropía
“Garant”¹³⁶ (1996)	Monto recaudado para la ejecución de proyectos desde el inicio: >4,7 millones de USD (350 millones de rublos) Concursos de subvenciones organizados desde su creación: 100+ Proyectos financiados desde su creación: 1000+ Importe total de la financiación de estos proyectos 953 000 USD (70 millones de RUB)	Seminarios y formación para especialistas de ONG: 1500 Personas que han participado en la formación: > 30 000	Maratones benéficos realizados: 7	Ciudadanos que participaron (de Arkhangelsk y la región de Arkhangelsk): >25 000 por evento
Russian Donors Forum¹³⁷ 1996		Facilitación de la presentación de informes por parte de las organizaciones: Se convocó el concurso Reference Point de informes públicos anuales de ONG por el Foro de Donantes en 2004. Más de 300 organizaciones sin ánimo de lucro han participado desde su creación. Repositorio de buenas prácticas en filantropía lanzado en 2019	Miembros: 54 (2020) Concurso “Líderes de la Filantropía Empresarial”: Más de 170 empresas rusas y extranjeras que operan en Rusia han participado a lo largo de 11 años Participantes en “Filantropía en foco”: 280+ durante 8 años en 46 regiones.	Fotos, reportajes fotográficos e infografías, vídeos y carteles en el marco de “Filantropía en foco”: >1300 (desde 2012) Ley promulgada: Uno de los principales logros del Foro de Donantes fue la creación de una comunidad de fundaciones de dotación en Rusia y la defensa de una ley de dotación.
The Siberian Civic Initiatives Support Center¹³⁸ (1995)	Núm. de organizaciones subvencionadas: 721 sin ánimo de lucro dentro del proyecto, Cooperación de Centros de Recursos en 2019, 425 consultas realizadas	Biblioteca electrónica actualizada periódicamente. Artículos en la biblioteca: 9000+ Eventos celebrados en el marco del proyecto, Cooperación de los Centros de Recursos: 62 en 2019 Eventos educativos para líderes comunitarios, emprendedores sociales, ciudadanos activos: 23 para 47 personas realizados en 2019 Formaciones para 45 empleados clave sin ánimo de lucro: 4 realizadas en 2019 Plataforma de Internet (creada en 2019) para comunidades locales con 17 centros de vecinos registrados en ella Núm. de artículos difundidos sobre el proyecto Cooperación de los Centros de Recursos: 231 en 2019 con 1993 personas informadas	Núm. de actores que participan en el proyecto, Cooperación de los Centros de Recursos: 945 representantes de 29 regiones rusas en 2019	
Moscow School of Professional Philanthropy¹³⁹ (2018)	Primera cohorte de estudiantes que completaron el curso con éxito: 26 (2019)		Comunidad de exalumnos: 60+ personas (2020) Comunidad de expertos: Más de 100 personas (2020)	

	Capacidad Generar recursos financieros, humanos y de infraestructura para la filantropía	Habilidad Fortalecer las estrategias de las organizaciones, la aplicación, los conocimientos, datos y competencias para la filantropía	Conexión Crear foros/plataformas/redes para la colaboración, el aprendizaje entre iguales y la acción por la filantropía	Credibilidad Mejorar la reputación, la transparencia, el reconocimiento y la influencia de filantropía
Agency of Social Information¹⁴⁰ (1994)		Proporción de público informado: 22% de los líderes sin ánimo de lucro Núm. de publicaciones: 8799 publicaciones en 2019 (incl. 2795 noticias) Núm. de participantes en la Escuela de Comunicación e Innovación (seminarios web): 204 participantes de 93 ciudades (2019) Núm. de entrevistas publicadas para el proyecto de medios "NGO Profi" (apoyado por The Vladimir Potanin Foundation): 24 entrevistas con líderes del sector sin ánimo de lucro y 45 materiales publicados por los socios en 2019		Menciones en los medios de comunicación: 3397 (2019) Suscriptores en medios sociales: Más de 20 000 Visitantes únicos del sitio web: 1 millón+ (2019) Núm. de organizaciones benéficas apoyadas en publicidad social: 9 en 2019 Núm. de corresponsales: 37 590 ciudades
NGO Development Centre¹⁴¹ (1995)	Organizaciones a las que se presta apoyo: 793 (2019) Profesionales apoyados: 8330 representantes de organizaciones sin ánimo de lucro y grupos de iniciativa (2019)	Eventos educativos para organizaciones sin ánimo de lucro: 67, incluidos 3 cursos en línea con 5969 participantes (2019) NGO Kitchen: plataforma comunitaria y base de datos para profesionales Núm. de boletines sobre organizaciones sin ánimo de lucro: 49 para 3125 suscriptores (2019) Núm. de boletines sobre emprendimiento social: 18 para 1203 abonados (2019)		Visitantes del sitio web de NGO Kitchen: 24 042 (2019) Visitantes del sitio web: 12 330 (2019) Suscriptores en la red social Vkontakte: 5274 (2019)

A lo largo de los años, las PSO destacadas han ayudado a canalizar al menos USD 20 millones, han generado más de 15 000 recursos para el desarrollo de capacidades y han formado a más de 30 000 personas. Se han organizado más de 65 eventos en los que han participado 200 000 personas y se ha aprobado una ley.

Fuente: Entrevistas con representantes de organizaciones, sitios web de organizaciones y documentación

Una visión general del seguimiento del impacto muestra que, en el caso de la capacidad y la credibilidad, los indicadores de impacto a menudo medían los resultados finales, como el volumen de fondos recaudados o el número de ONG verificadas. Sin embargo, en el caso de la conexión y la habilidad, los indicadores de impacto se centraron en gran medida en los productos, como el número de personas reunidas y el número de informes de investigación creados, y no en el resultado final de estos indicadores sobre la filantropía. En las entrevistas se hicieron observaciones similares, ya que los profesionales compartieron sus percepciones sobre las contribuciones de las PSO, como se destaca a continuación.

Las PSO seleccionaron principalmente las funciones de credibilidad como funciones básicas de su organización, seguidas de la conexión, la capacidad y la habilidad. La mejora de la reputación y la transparencia fue la función básica más popular (10), que parece haber dado sus frutos en la medida en que existe una **creciente credibilidad en todo el sector, donde la investigación primaria sugiere que la transparencia y la flexibilidad son activos reconocidos del sector filantrópico.**

Las PSO han demostrado su impacto en la mejora de la capacidad al permitir el acceso a la financiación a una amplia gama de organizaciones y mejorar la capacidad al atender la creciente demanda de apoyo técnico, informativo y tecnológico.

Como ya se ha señalado, en Rusia, mucho más que en los otros dos países estudiados, hay mucha más superposición entre los financiadores y las PSO. Como consecuencia, algunas organizaciones que entran en la categoría de PSO están muy implicadas en la provisión de fondos. Las organizaciones dependen de ellas tanto para la financiación como para la asistencia en las necesidades metodológicas y de información.

“Las PSO aportan importantes recursos financieros y es posible seguir su impacto sólo por el número de proyectos, iniciativas y actividades institucionalizadas que apoyan. Las actividades de estas fundaciones tienen el mayor retorno que puede rastrearse”.

—Anna Orlova, NGO Development Centre

Mientras las organizaciones proporcionan apoyo financiero, también hay organizaciones que ofrecen “formación sistémica”, lo que aumenta las competencias en tecnología y mejora el profesionalismo en el sector de la filantropía en Rusia. El apoyo tecnológico al sector en forma de herramientas para recaudar y procesar donaciones individuales, para trabajar con clientes, etc., también se considera muy importante el apoyo básico en información y tecnología (TI). Una de las organizaciones más antiguas de Rusia que se dedica a ello es la Agencia de Información Social. Los expertos también mencionaron proyectos como el Teplitsa Socialnykh Technologii (Vivero de Tecnologías Sociales), conocido por casi todas las ONG que trabajan en este campo. Estas iniciativas proporcionan apoyo en tecnologías de la información. La filantropía rusa también tiene proyectos de voluntariado. Por ejemplo, la Fundación Rybakov tiene un proyecto en el que los voluntarios ayudan a las organizaciones sin ánimo de lucro en cuestiones tecnológicas llamado “Philtech”.

“La CAF, por ejemplo, invirtió mucho tanto en educación como en apoyo financiero. La Vladimir Potanin Foundation financia programas estratégicos serios desde hace mucho tiempo. Hablando de proveedores de tecnología, el Teplitsa Socialnykh Technologii (Vivero de Tecnologías Sociales) ofrece muchas tecnologías para implantar en organizaciones filantrópicas”.

—Marina Mikhailova, "Garant" Centre for Social Technologies (Arkhangelsk)

“Cualquier persona interesada en poner en marcha una nueva iniciativa tiene muchas más probabilidades de éxito si dispone de información pertinente que le ayude. Las organizaciones de apoyo a la filantropía les proporcionarán no sólo apoyo jurídico para empezar, sino también información básica sobre las organizaciones sin ánimo de lucro y las asociaciones de voluntarios y sus mejores prácticas”.

—Alena Meshkova, Konstantin Khabensky Charity Foundation

Las PSO establecen credibilidad a través del funcionamiento transparente de los centros de recursos, que son reconocidos como actores clave por los encuestados.

Las partes interesadas en la filantropía rusa reconocen que la transparencia es un factor que fomenta la confianza en las organizaciones filantrópicas y en el sector en general, y los resultados primarios sugieren que está muy desarrollada en el sector, aunque puede ser que las fundaciones gubernamentales tengan un menor grado de flexibilidad que sus homólogos no gubernamentales.

“Los mayores centros de recursos para ONG - "Grani" de Perm, "Garant" de Arkhangelsk, The Siberian Civic Initiatives Support Center... y la Fundación "Podari Zhizn"-..... Gracias a este tipo de organizaciones, extremadamente transparentes, el nivel de confianza en las organizaciones filantrópicas y en el sector sin ánimo de lucro en general aumentó significativamente”.

—Elena Ivanitskaya, Ministerio de Desarrollo Económico de la Federación Rusa

Si nos centramos en el ciclo de vida y la trayectoria de determinadas PSO, su impacto atribuible resulta más claro.

Estudio de caso: El Russian Donors Forum

El Russian Donors Forum es una asociación de las mayores organizaciones de concesión de subvenciones que operan en Rusia y, a partir de 2020, conecta a más de 55 organizaciones miembros.¹⁴² El Foro aprovecha sus concursos y redes para aportar el profesionalismo y la transparencia necesarios para establecer la identidad única de la filantropía.

La primera reunión del Russian Donors Forum, un grupo de organizaciones benéficas extranjeras que trabajan en Rusia, tuvo lugar en 1996. Sin embargo, recién en 2002 se formalizó y registró como entidad jurídica.¹⁴³

Cerrar las brechas del ecosistema: fomentar la credibilidad. Desde sus comienzos, el Russian Donors Forum se dio cuenta de que una de las principales críticas a la filantropía rusa era su falta de transparencia y el retraso en la introducción de herramientas de información que son fundamentales para la claridad y visibilidad del sector. Por ello, el grupo diversificó su ámbito de actuación para abordar esta cuestión.

En 2004, el Foro puso en marcha "Tochka Otshcheta" (Punto de referencia), un concurso para ONG basado en sus informes públicos anuales. Como parte de este proyecto, el Foro elaboró una clasificación de transparencia de las organizaciones sin ánimo de lucro en colaboración con sus socios de las cuatro mayores empresas de contabilidad.¹⁴⁴

"Una fuente que podemos utilizar (para evaluar las nociones de la industria sobre la medición del impacto mediante indicadores objetivos cuantificables) son los materiales del concurso organizado por el Russian Donors Forum. Es posible rastrear al menos el número de participantes, temas y asuntos, y posteriormente evaluar la contribución de las empresas y ver si la tendencia es positiva o negativa y determinar las áreas de aportación de fondos. Uno de los criterios rastreados en el concurso es el impacto social específico de un segmento de ONG".

—Anna Orlova, NGO Development Centre

El concurso siguió realizándose. Se presentaron 252 informes al concurso de 2018 y 280 al de 2019.¹⁴⁵

En un paso más para fomentar el profesionalismo y la integridad, el Foro también dirige una iniciativa llamada "Repositoriy Luchshih Praktik" (Repositorio de mejores prácticas), en la que los líderes de la filantropía corporativa se reúnen para determinar las mejores prácticas de las empresas en filantropía corporativa, RSE y desarrollo sostenible para el impacto social. **El importe total de los fondos que 32 empresas destinaron en 2018 a apoyar diversas iniciativas sociales externas ascendió a USD 777,9 millones (RUB 57 500 millones), lo que refleja un crecimiento de la capacidad.**

El Russian Donors Forum también lleva a cabo un proyecto destinado a dar visibilidad a las actividades filantrópicas denominado "Obiektivnaya Blagotvoritelnost" (Filantropía en foco). **Desde 2012, a través de este proyecto se han compartido más de 1300 fotos junto con impactantes historias entre bastidores.**¹⁴⁶

"Para construir algo que pueda durar incluso más allá de nuestras propias vidas, creemos que es necesario invertir en tres elementos: personas, ideas creativas e instituciones cruciales para poner en práctica las ideas de los líderes".

—Oksana Oracheva, The Vladimir Potanin Foundation

Estudio de caso: CAF Rusia

CAF Rusia se ha convertido en la espina dorsal del desarrollo de la filantropía en el país, allanando nuevos caminos para aumentar las donaciones y establecer normas en el sector.

“CAF desempeñó el papel de modelo de lo que una buena organización de infraestructuras puede hacer por el sector. Este papel ha sido reconocido y apreciado por distintas partes interesadas: gobierno, donantes y ONG”.

—Maria Chertok, CAF Rusia

La escultora de la “capacidad” para la filantropía rusa

CAF Rusia se creó inicialmente, en 1993, para desarrollar el sector emergente de la sociedad civil mediante consultas gratuitas sobre cuestiones jurídicas y contables y de recaudación de fondos, con una biblioteca de recursos y formación para ONG de toda Rusia. A finales de los 90, CAF Rusia empezó a centrarse en crear un entorno que animara a los donantes emergentes rusos a hacer donaciones. En 1998, CAF Rusia estableció el primer programa de donaciones corporativas del país y participó en la creación de la primera fundación comunitaria rusa. En la actualidad hay más de 80 fundaciones comunitarias en toda Rusia que aportan importantes recursos a sus comunidades.

“CAF no solo ha introducido fundaciones comunitarias, sino que ha apoyado el desarrollo de estas fundaciones, las ha plantado y cuidado. Algunas de ellas murieron, otras se desarrollarían sin la ayuda de CAF, pero muchas de ellas nunca hubieran aparecido sin ella. Así que es justo decir que el modelo de fundaciones comunitarias surgió en Rusia gracias a CAF. Ahora, estas fundaciones se desarrollan solas, pero esto solo demuestra la eficiencia de CAF: este modelo sobrevivió después de que ellos se apartaran”.

—Marina Mikhailova, "Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)

Mientras CAF fomentaba las fundaciones comunitarias, se hacía especial hincapié en las alianzas para impulsar su desarrollo a través de conexiones entre pares. Gracias a estos esfuerzos, en Rusia existen cuatro alianzas de fundaciones comunitarias. Una de ellas –en la región de Perm– se ha convertido en un terreno experimental para el desarrollo de las fundaciones comunitarias rurales en Rusia.

Con el objetivo de aumentar el volumen de donaciones, CAF Rusia introdujo las donaciones en nómina en Rusia y ayudó a crear la primera fundación privada del país.

Su plataforma de donaciones en línea www.blago.ru, lanzada en 2008, fue la primera de este tipo en el país y allanó el camino para el crecimiento exitoso de soluciones de plataforma que desencadenaron el desarrollo de las donaciones masivas. En 2018, se recaudaron USD 6,8 millones (RUB 40 millones) a través de plataformas, 20 veces más que en 2013. El 70% de los rusos dona a obras benéficas y más del 50% de las donaciones se hacen en línea.

Cada vez más, CAF Rusia está tratando de aumentar progresivamente el compromiso de las personas comunes con las donaciones caritativas. Con este fin, CAF Rusia ha llevado #GivingTuesday a Rusia con éxito en 2016.

#GivingTuesday también se ha convertido en una herramienta para reunir a diferentes actores de la sociedad civil (más de 4000 socios participaron en la campaña en 2019) y aumentar la conectividad a través de campañas cívicas dirigidas por fundaciones comunitarias. También aumenta el volumen de donaciones (las donaciones a través de plataformas en línea crecen entre 2 y 3 veces ese día) y la credibilidad del sector: en 2019, GivingTuesday inspiró más de 2500 publicaciones en los medios de comunicación.

CAF Rusia se ha convertido en un modelo de organización de infraestructura de éxito que inspiró a otros grupos e influyó en los donantes para que hicieran del apoyo a las infraestructuras su prioridad. En gran medida gracias al ejemplo y los esfuerzos de CAF Rusia, este país disfruta ahora de un ecosistema filantrópico diverso: desde grandes instituciones apoyadas por el Gobierno hasta soluciones de plataformas basadas en TI de vanguardia, pasando por fundaciones comunitarias locales en zonas rurales remotas.

Aunque el ecosistema está observando o midiendo el impacto en las 4C, las partes interesadas señalaron algunos retos persistentes a la hora de medir los resultados del impacto.

The diagram is divided into three vertical sections, each with a title, a central illustration, and a descriptive paragraph. The background features a light blue sky and a green hill with three construction barriers.

- Section 1 (Left):**
 - Icon:** A red and white measuring tape.
 - Title:** **Mientras las organizaciones miden el impacto a nivel de programa, la medición del impacto a nivel de ecosistema resultó ser un reto debido a su naturaleza intensiva en recursos**
- Section 2 (Middle):**
 - Icon:** A pie chart with three red bars of increasing height.
 - Title:** **Todas las organizaciones midieron los resultados tangibles, pero a las PSO les resultó difícil evaluar los resultados y el impacto de su trabajo**
- Section 3 (Right):**
 - Icon:** A person icon with a red box containing a double-headed arrow and a red circle with a percentage sign.
 - Title:** **El impacto se entendía como una culminación de iniciativas de distintos agentes y no podía relacionarse directamente con el trabajo de una única PSO**

Mientras las organizaciones miden el impacto a nivel de programa, la medición del impacto a nivel de ecosistema resultó ser un reto debido a su naturaleza intensiva en recursos.

“Cualquier tipo de investigación de la eficiencia es un proyecto que consume bastantes recursos, sobre todo si queremos datos fiables”.

En todas las organizaciones se midieron los resultados tangibles, pero a las PSO les resultó difícil evaluar los resultados y el impacto de su trabajo.

Mientras las áreas de financiación pueden medirse, la influencia y el impacto social son más difíciles de evaluar. A las PSO les resulta difícil elegir una métrica que represente los cambios cualitativos y transmitir cómo los conocimientos y habilidades que adquirieron les ayudaron a desarrollar su organización. Las PSO fueron capaces de mapear el impacto indirecto utilizando ciertas métricas, sin embargo, les resultó imposible aplicar "indicadores unificados" para medir el impacto para todos.

El impacto se entendió como la culminación de iniciativas de diversos actores y no podía relacionarse directamente con el trabajo de una única PSO.

Las organizaciones afirman que no pueden rastrear "dónde está su trabajo y dónde no". Se podrían desarrollar ciertas métricas para evaluar el impacto, pero su alcance es limitado debido a la multiplicidad de actores y a la similitud del trabajo y los objetivos de las organizaciones. Sigue siendo difícil rastrear la causalidad directa y decir si una idea es atribuible o no al trabajo de una sola organización. Este es un efecto de las "sinergias".

“Varios factores juntos contribuyen a un efecto global, y es casi imposible separar un solo factor. Por ejemplo, muchos de nuestros beneficiarios reciben tanto nuestras subvenciones como subvenciones del Fondo de Subvenciones Presidenciales. ¿Cómo mediría la contribución individual al impacto?”.

—Oksana Oracheva, Vladimir Potanin Foundation

El camino a seguir

El impacto demostrado de las PSO pone de relieve los resultados positivos de diversas inversiones. Este impacto podría mantenerse, ampliarse y diversificarse mediante intervenciones específicas de las PSO y la financiación de los inversores.

Figura 16: Recomendaciones para el progreso de las PSO rusas en materia de apoyo banda la capacidad, la provisión de conocimientos técnicos, el contexto sobre el terreno, la investigación práctica, las conexiones diversas y variaciones regionales.

	Apoyo a la recaudación de fondos	Recomendación para las PSO: Los servicios de las PSO son los más solicitados por el apoyo que prestan a la generación de recursos financieros.	
	Necesidad de redes	Recomendación para las PSO: Los clientes de las PSO valoran las sinergias logradas a través de redes y colaboraciones, un ámbito en el que las PSO pueden ofrecer apoyo adicional.	Recomendación para los financiadores: Dado el importante papel del Estado en la filantropía rusa, es necesario un compromiso activo con el gobierno para alinear las intervenciones con los requisitos del sector.
	Responsabilidad/transparencia	Recomendación para los financiadores: Los usuarios de los servicios de PSO también reconocen la necesidad de los servicios de acreditación y normalización para aportar transparencia y responsabilidad al sector. Las inversiones en el desarrollo de un lenguaje y un marco comunes para el ecosistema pueden considerarse un primer paso hacia la consecución de objetivos comunes.	
	Gestión de datos	Recomendación para los financiadores: La financiación de organizaciones más pequeñas y de PSO en ciudades y pueblos más pequeños puede permitir a las PSO atender al ecosistema más amplio.	
	Profesionalismo	Recomendación para las PSO: Las PSO pueden desempeñar un papel importante a la hora de cubrir la brecha de profesionalismo señalada por los clientes del sector.	



Acceso y alcance de los servicios de PSO

Recomendación para las PSO:

La diversificación del apoyo ofrecido por las PSO entre regiones y actores también se consideró clave para mejorar el impacto.

Recomendación para los financiadores:

Hay que trabajar para garantizar que los servicios de las PSO se dirijan a un ecosistema más amplio y no se limiten a determinadas regiones y clientes.

Es necesario invertir en datos estadísticos fiables y en Infraestructura de apoyo para crear dichas fuentes de datos.

Fuente: Entrevistas con 17 especialistas en el sector

Recomendaciones para las PSO

Las conversaciones con los usuarios de los servicios de las PSO muestran que su compromiso con las PSO ha evolucionado a lo largo de los años y que ahora ven el papel de las PSO como el de proveedores de servicios especializados. Identificaron seis tipos de valor añadido de las PSO. En la mayoría de los casos, se trata de apoyo a la recaudación de fondos; sin embargo, existen opiniones divergentes sobre si las PSO añaden valor a través de servicios que mejoran la transparencia y la rendición de cuentas.

Los servicios de las PSO son los más solicitados por el apoyo que prestan a la generación de recursos financieros.

El asesoramiento y el apoyo para recaudar fondos es un servicio importante que prestan las PSO. Como muestra de ello, organizaciones que no reciben ningún apoyo de las PSO, como RDF, Dobro.Mail.ru y el Siberian Center for Supporting Public Initiatives afirmaron que no necesitan ningún apoyo de las PSO.

Las propias PSO suelen necesitar apoyo para recaudar fondos o generar recursos financieros, y la recaudación de fondos puede variar en función del nivel de ingresos de los ciudadanos y de su capacidad para prestar ayuda. También puede no ser una opción sostenible para las PSO depender totalmente de los grandes donantes para el apoyo a todos los proyectos. De ahí que sea aconsejable que las organizaciones exploren métodos mixtos de financiación de donantes y recaudación de fondos públicos más amplios.

“Quizá nuestra dependencia de los grandes donantes sea un obstáculo, y nuestra incapacidad para encontrar la clave de la sostenibilidad. Somos muy sensibles al apoyo externo. Dependemos del sistema basado en proyectos. Pero somos a la vez una ONG y un medio de comunicación de masas. Y esta dualidad es por un lado útil, ya que es nuestra singularidad, y por otro es un obstáculo, ya que no siempre somos capaces de ‘encajar’ nuestras actividades como medio de comunicación de masas en la lógica basada en proyectos. Si el sistema de apoyo de las ONG no se basara únicamente en proyectos y subvenciones, probablemente nos sentiríamos mejor y más cómodos”.

—Olga Drozdova, Agency for Social Information

Los usuarios de las PSO valoran las sinergias logradas a través de redes y colaboraciones, un ámbito en el que las PSO pueden prestar un apoyo adicional.

Aunque algunas organizaciones del sector social ya han sacado partido de la cooperación y las asociaciones, muchas siguen creyendo que es necesario un mayor esfuerzo para mejorar la situación de la colaboración dentro de la filantropía rusa. Sin embargo, el sector está reconociendo al menos la brecha y se está moviendo para abordarla. Las colaboraciones creadas por la tecnología y los medios digitales de compromiso pueden acelerar las redes y las donaciones públicas. Esto también crea un medio para que las ONG recauden fondos directamente del público, un paso adelante especialmente durante la pandemia actual, cuando la transición de la competencia a la sinergia es crucial.

“En tiempos ‘normales’, uno de los recursos que faltan es algo para unir, comunicar, crear alianzas y asociaciones. Tales recursos permanentes en nuestra infraestructura son escasos”.

—Anna Orlova, NGO Development Centre

“Lo más importante probablemente sea la cooperación. El sector es muy competitivo y todo el mundo compite por los recursos”.

—Ekaterina Khaletskaya, Impact Hub Moscú

Necesidades de personal

La formación profesional es un área que requiere atención en todo el PSE ruso. Las propias PSO luchan contra la escasez de personal profesional debidamente cualificado. Por lo tanto, una recomendación para las PSO sería garantizar que el personal reciba la formación adecuada para su trabajo y fomentar la formación "en el puesto de trabajo", si fuera necesario para aumentar la capacidad.

“Esta falta de competencia es lo que frena nuestra capacidad de hacer cosas nuevas y probar nuevas ideas. Lo que sin duda ayuda es la existencia de un equipo profesional dentro de la empresa, el apoyo de la dirección y la comprensión de que esta es la causa justa y necesaria que ayuda a nuestra empresa a desarrollarse”.

—Svetlana Ivchenko, Norilsk Nickel

Recomendaciones para los financiadores

Los usuarios de los servicios de PSO también reconocen la necesidad de servicios de acreditación y normalización para aumentar la transparencia y la responsabilidad del sector.

Otro ámbito ampliamente reconocido por los usuarios de los servicios de las PSO como uno en el que necesitaban apoyo es la transparencia. La literatura secundaria y los resultados primarios sugieren que todavía es necesario desarrollar la confianza en el sector de las ONG. Esto puede lograrse mediante el desarrollo de la acreditación y la estandarización, un área explorada por CAF en sus intervenciones.

“Queríamos introducir un mecanismo más sensato, transparente y digno de confianza para las ONG, ya que antes no era transparente y las ONG pensaban que no valía la pena participar porque el dinero se asignaría a los ‘amigos de siempre’. Era importante cambiar esto y lo hemos conseguido. Ahora, el nivel de confianza es mayor. Las ONG nos buscan con mucha más frecuencia”.

—Igor Sobolev, Fundación de Subvenciones Presidenciales

La financiación de pequeñas organizaciones y PSO en ciudades y pueblos más pequeños puede permitir a las PSO atender al ecosistema más amplio

En el sector filantrópico ruso prevalece el sesgo regional y de recursos y, aunque se han desarrollado servicios de apoyo, no necesariamente llegan a los pueblos y ciudades pequeñas y pueden seguir concentrados en determinados lugares, como ocurre con la asignación de recursos, que se centra en unos pocos grandes actores. Las organizaciones más pequeñas de zonas remotas sufren estas disparidades.

“Las oportunidades también se han desarrollado, pero a menudo no llegan a las pequeñas ciudades y pueblos, se concentran en los centros regionales y en las grandes ciudades regionales... ciertamente, el apoyo financiero en forma de subvenciones y asignación de recursos financieros es muy desproporcionado”.

—Anna Orlova, NGO Development Centre

La inversión en el desarrollo de un lenguaje y un marco comunes para el ecosistema puede considerarse un primer paso hacia la consecución de objetivos comunes.

Las principales conclusiones sugieren que han aumentado las alianzas, colaboraciones y asociaciones de todo tipo, pero el sector sigue necesitando herramientas de presión y aún no ha ideado un lenguaje común. También se observó que, aunque esta necesidad existe, se requerirá liderazgo de pensamiento y recursos para que sea de

uso común. Las colaboraciones y asociaciones existentes podrían aprovecharse para supervisar colectivamente esta tarea.

Dado el importante papel del Estado en la filantropía rusa, es necesaria una interacción activa con el gobierno para alinear las intervenciones con las necesidades del sector.

En la actualidad, el sector carece de una postura clara sobre la influencia del Estado. Necesita alinearse sobre cómo interpreta los pros y los contras de la intervención del Estado y qué camino debe seguir para que el Estado y la filantropía colaboren sin problemas.

Es necesario invertir en datos estadísticos fiables y en infraestructuras de apoyo para crear esas fuentes de datos.

En el futuro, a la luz de la pandemia de COVID-19, también será importante garantizar que las organizaciones benéficas más pequeñas reciban apoyo y se mantengan a flote en medio de la disminución de la atención de los financiadores hacia "otros" problemas acuciantes de la sociedad.

A pesar de un aumento significativo de la filantropía en los últimos meses, los expertos pronostican un grave déficit de financiación en el próximo año, lo que podría obligar a las organizaciones benéficas más pequeñas a cerrar, ya que la investigación muestra que, en general, las donaciones benéficas podrían caer entre un 30% y un 40% este año. Más del 40 % de los rusos que donaron a la caridad en 2018 lo hicieron en efectivo en un evento público, que ahora han tenido que ser cancelados. Las últimas estadísticas siguen a las advertencias de las ONG de que solo el 5% de las fundaciones y organizaciones benéficas del país tienen recursos suficientes para cubrir una interrupción prolongada de sus ingresos causada por la pandemia.

Conclusión

Los primeros años de la década de 1990 marcaron el inicio de la filantropía nacional en Rusia. Tres décadas después, la filantropía rusa ha crecido considerablemente. La disponibilidad de datos y conocimientos, el aumento del número de ONG y de la participación en actos públicos y la creciente credibilidad de la filantropía en el país también han contribuido positivamente a este crecimiento, junto con el apoyo gubernamental e internacional a las PSO. A lo largo de los años, estas organizaciones han demostrado un impacto que pone de relieve los resultados positivos de diversas inversiones que pueden seguir sosteniéndose, ampliándose y diversificándose.

Sin embargo, la filantropía rusa sigue enfrentándose a retos a la hora de medir su impacto debido a los recursos necesarios para ello y a la dificultad de atribuir el impacto. El ecosistema muestra potencial y margen de mejora si cuenta con la ayuda de las PSO y los financiadores. Aunque la recaudación de fondos y el apoyo financiero siguen siendo los más solicitados, es necesario mejorar los servicios para los actores más pequeños del ecosistema, el profesionalismo y la gestión de datos. La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto las brechas existentes en la filantropía rusa y su ecosistema de apoyo, pero, al mismo tiempo, ha creado una oportunidad para seguir fortaleciendo el ecosistema.



PARTE 5

Cómo construir el ecosistema de apoyo a la filantropía

Trabajar juntos: Involucrar a los actores de la filantropía en el mapeo y el fortalecimiento de su propio ecosistema



Introducción al proceso

La parte 5 ofrece una guía paso a paso de cómo construir el ecosistema de apoyo a la filantropía (PSE).

Se trata de una guía esquemática que puede utilizarse de forma creativa, en función del contexto local. El proceso dependerá de los recursos disponibles, que incluyen tiempo y dinero. Debe considerarse un proceso creativo y orgánico de desarrollo, más que un proyecto fijo y mecánico. La guía ofrece un marco organizativo, no un modelo.

La primera pregunta que surge es: ¿quién debe iniciar el proceso? No existe una respuesta definitiva a esta pregunta, pero la conclusión más obvia es que deberían ser las personas y las organizaciones que desean una filantropía más eficiente y eficaz. Los ejemplos de PSE presentados en la [Parte 4](#) muestran que habrá organizaciones que ya estén trabajando en ello. Aprovechar estas organizaciones e invitarlas a participar en un proceso diseñado para mejorar su trabajo es un buen punto de partida. Entre las organizaciones interesadas figurarán, probablemente, las PSO y financiadores tanto nacionales como extranjeros, aunque también podrían incluirse gobiernos, universidades, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones del sector privado. Las modalidades concretas dependerán del contexto, pero quienquiera que tome la iniciativa debe asegurarse de que las personas y organizaciones pertinentes formen parte del proceso.

La guía establece cuatro etapas:

ETAPAS

-  La [Etapa 1](#) consiste en ponerse en marcha. Es un proceso de autoorganización, en el que se decide quién participará en un proceso que, para tener éxito, tiene que incluir todos los intereses principales. El resultado de esta etapa es la formación de un comité directivo.
-  La [Etapa 2](#) consiste en explorar el terreno. Se trata de conocer los datos sobre la situación del apoyo filantrópico y de hablar con los expertos. Los ejemplos de la India, Kenia y Rusia indican el tipo de material que debe recopilarse y que constituye una buena base de referencia para el seguimiento. Por último, esta etapa consiste en revisar las orientaciones y planificar su aplicación local.
-  La [Etapa 3](#) consiste en mapear el terreno: averiguar qué PSO está haciendo qué, cómo se relacionan entre sí, qué funciona bien sobre el terreno y qué podría mejorarse. Esta etapa consiste en construir una visión colectiva del potencial del PSE.
-  La [Etapa 4](#) consiste en elaborar una hoja de ruta sobre las acciones que hay que emprender para hacer realidad la visión colectiva y comenzar la tarea en serio.

Las cuatro etapas del mapeo del ecosistema de apoyo a la filantropía

1



Seleccionar un equipo y fijar objetivos y resultados previstos

Diseño de talleres con el equipo central y expertos y expertas para establecer los objetivos, resultados y participantes del mapeo.

2



Adaptar las orientaciones al contexto local

Investigación documental y participación en talleres con el equipo central y expertos para comprender el estado actual de la filantropía, las brechas existentes y las adaptaciones de las herramientas de mapeo.

3



Mapear el PSE

Reunión de lanzamiento para presentar el estudio a las PSO y las partes interesadas del PSE y definir una visión colectiva de la filantropía.

Taller de cocreación para compartir el mapa vivo con las PSO y las partes interesadas del PSE para identificar a los actores clave y a los actores que faltan, los puntos fuertes y las brechas del ecosistema.

4



Desarrollar los próximos pasos para reforzar el PSE

Taller de cocreación con las PSO que surjan como actores clave del proceso de mapeo para identificar las áreas de acción prioritarias y definir una visión colectiva y una hoja de ruta para un PSE fuerte.

Herramientas participativas sugeridas para mapear el PSE y definir una visión colectiva de la filantropía:

1. Análisis participativo de redes sociales para generar un mapa de redes sociales
2. Talleres de creación conjunta para evaluar el mapa de redes sociales e identificar a los actores clave y a los que faltan
3. Talleres en formato World Cafe para identificar carencias y puntos fuertes
4. Escenarios y talleres de intercambio de ideas para identificar posibles soluciones u obstáculos

ETAPA 1: Seleccionar un equipo y fijar objetivos y resultados previstos

Objetivo	1. Definir los objetivos y los resultados deseados del ejercicio de mapeo 2. Definir los papeles de quienes dirigen y realizan el ejercicio de mapeo a través de cada una de las etapas 3. Enumerar las partes interesadas del PSE en el ejercicio y exponer la naturaleza
Resultados esperados	Un documento en el que se exponen los objetivos y los resultados generales, las funciones del grupo directivo y el número y los papeles de los participantes en el estudio
Principales participantes	Papel principal: Grupo directivo Papel de apoyo: 1. Asesores académicos 2. Otros expertos

Preguntas clave para los participantes en esta etapa:

1



¿Cuál es la composición del equipo necesario para llevar a cabo esta metodología en cada etapa?

Sugerencias y consejos:

El proceso debe utilizar los principios de la investigación participativa y el comité directivo debe incluir a personas con experiencia en este ámbito.

2



¿Qué resultados deben alcanzarse y cuáles son los principios necesarios para conseguirlos?

Sugerencias y consejos:

Permitir que surjan diferentes resultados del mapeo, ya que las diferentes partes interesadas en el PSE tienen diferentes necesidades.

Algunos resultados podrían ser:

- **Para las PSO:** Identificar sus funciones, demostrar su valor, determinar las oportunidades de colaboración y aumentar el compromiso y el apoyo al trabajo.
- **Para ONG y fundaciones operativas:** Comprender los tipos de apoyo disponibles para maximizar el impacto.
- **Para ejecutores y financiadores internacionales:** Estimular la acumulación de recursos locales en aras de la sostenibilidad a largo plazo y reforzar las zonas geográficas con escaso apoyo a la filantropía.
- **Para los investigadores:** Comprender mejor el panorama de la filantropía e identificar acciones para fortalecerla.

3

¿Qué partes interesadas del PSE deben participar para garantizar que el ejercicio sea participativo y cumpla sus objetivos? ¿Qué tipo de participación se requiere de cada parte interesada en cada etapa?



Sugerencias y consejos:

Idealmente, las partes interesadas del PSE que participen en el estudio deberían ser:

- **PSO:** en las **4C** (capacidad, habilidad, credibilidad, conexión).
- **Financiadores:** de todo tipo, individuales, institucionales, nacionales e internacionales.
- **Gobierno:** responsables políticos y organismos de ejecución.
- **Organizaciones paraguas de la sociedad civil:** que pueden contribuir desde una perspectiva de "beneficiario".

Elija participantes lo más representativos posible de las regiones geográficas, de los tipos de filantropía y de los distintos beneficiarios.

4

¿De qué manera deben adaptarse las orientaciones para lograr los resultados previstos?



Sugerencias y consejos:

Asegúrese de que el grupo directivo trabaje con las diferentes necesidades e intereses de las distintas partes interesadas y de que trate de conciliar estas necesidades e intereses en la redacción de los objetivos del trabajo.

Pasos, herramientas y métodos sugeridos para responder a las preguntas:



Paso 1

Realización de talleres de diseño preliminares



Paso 2

Convocatoria de aportaciones en línea y/o a través de talleres



Paso 3

Realización del taller de diseño final



Paso 4

Compartir el documento con WINGS

PASOS

1

Organizar uno o varios talleres de diseño preliminares para que el grupo directivo se alinee internamente y elabore un "documento de diseño" basado en los resultados.

2

Convocatoria de aportaciones en línea y/o a través de talleres de asesores académicos y expertos en PSE sobre el documento de diseño del ejercicio de mapeo. Preparado por el grupo directivo en el Paso 1.

3

Organizar un taller de diseño final para que el grupo directivo incorpore los comentarios del paso 2 y finalice el documento de diseño del ejercicio de mapeo.

4

Compartir el documento con WINGS enviándolo a info@wingsweb.org con el fin de abordar cualquier duda y permitir que el enfoque del ecosistema de apoyo a la filantropía evolucione a nivel mundial.

ETAPA 2: Adaptar las orientaciones al contexto local

La etapa 2 adapta las orientaciones, incluidas la taxonomía y la herramienta de medición, al contexto local. Esto es importante para garantizar la pertinencia del proceso para las principales partes interesadas.

Objetivo	Adaptar las orientaciones al contexto local de la filantropía
Resultados esperados	Un documento que adapte las orientaciones a las circunstancias locales
Principales participantes	Papel principal: Expertos en PSE: personas con larga experiencia y buen conocimiento del ecosistema de apoyo filantrópico. Esto podría incluir: • Responsables de redes o plataformas que reúnen a las partes interesadas en la filantropía • Investigadores y académicos del área de filantropía: jefe o director actual de unidades de investigación e instituciones académicas dedicadas a la filantropía. • Facilitadores y facilitadoras del PSE (financiadores y PSO): profesionales entrevistados previamente, ponentes en foros de PSE o miembros de redes globales con buena experiencia. Papel de facilitador: Grupo directivo

Preguntas clave para los participantes en esta etapa:

1



¿Cuál es el grado de madurez del PSE en la región?

Sugerencias y consejos:

Evaluar el rendimiento del PSE en el país basándose en los datos disponibles y utilizar el marco de las 4C de WINGS y la herramienta de la [Parte 6](#) de esta guía para evaluar el valor añadido del trabajo.

2



¿Cuál es el alcance de los datos disponibles y cuáles son las brechas del PSE?

Sugerencias y consejos:

Reunir los datos en un solo lugar e incorporar todas las fuentes, incluidas las opiniones y los conocimientos de los expertos.

3



¿En qué medida se ajusta la taxonomía a las características del PSE?

Sugerencias y consejos:

Limitarse a las orientaciones en la medida de lo posible, introduciendo ajustes en la taxonomía, basados únicamente en el contexto local. Esto ayudará a desarrollar una metodología globalmente relevante y ampliamente aplicable.

4

¿De qué manera deben adaptarse las orientaciones para lograr los resultados previstos?

Pasos, herramientas y métodos sugeridos:



Paso 1

Realizar una revisión exhaustiva de la literatura y ejercicios de exploración de datos



Paso 2

Identificar a los expertos del PSE



Paso 3

Iniciar talleres participativos



Paso 4

Compartir el documento con WINGS

PASOS

1

Realizar una revisión de la literatura y un ejercicio de exploración de datos para identificar:

1. La naturaleza del PSE
2. La solidez de los datos existentes que se pueden mapear y qué más podría ser necesario para completar el ejercicio de mapeo.

2

Identificar expertos en PSE con larga experiencia y buen conocimiento del ecosistema de apoyo filantrópico. Esto podría incluir:

- Responsables de redes o plataformas que reúnen a las partes interesadas de la filantropía
- Investigadores y académicos del área de filantropía: jefe o director actual de unidades de investigación e instituciones académicas dedicadas a la filantropía.
- Facilitadores del PSE (financiadores y PSO): profesionales entrevistados previamente, o ponentes en foros de PSE, miembros de redes globales con buena experiencia.

3

Poner en marcha talleres participativos con expertos utilizando métodos como:

1. **Método Delphi:** Se trata de una encuesta iterativa entre expertos. En primer lugar, cada participante rellena un cuestionario y, a continuación, recibe comentarios sobre el conjunto de respuestas. Después, se pide a los expertos que expliquen las opiniones que difieren significativamente de las de los demás participantes. Este proceso se repite hasta alcanzar un consenso.
2. **Talleres sobre escenarios:** En ellos se esbozan descripciones de los posibles retos futuros y las brechas encontradas, mientras se lleva a cabo el ejercicio de mapeo. Esto puede ayudar a compensar la escasez de datos en la etapa de planificación.
3. **World Café:** Crea un ambiente de cafetería en el que los participantes debaten una cuestión o tema en pequeños grupos alrededor de mesas. A intervalos regulares, los participantes cambian de mesa. Uno de los anfitriones permanece en la mesa y resume la conversación anterior para los nuevos integrantes de la mesa. De este modo, las segundas y sucesivas conversaciones se nutren de las ideas generadas por los participantes anteriores.

4

Revisar y compartir las nuevas orientaciones con WINGS enviándolas a info@wingsweb.org para permitir que la taxonomía evolucione como un documento vivo. Comparta tanto los cambios como sus motivos para permitir que WINGS revise la orientación para hacerla más sensible a las variaciones locales.

ETAPA 3: Mapear el PSE

La etapa 3 elabora un mapa del PSE, mostrando las relaciones clave y evaluando sus puntos fuertes y débiles. Identificará las brechas en la prestación, los obstáculos al desarrollo y generará ideas sobre cómo podrían afrontarse los retos.

Objetivo	Llevar a cabo el mapeo de las PSO y otras partes interesadas de PSE en un país, identificando los puntos fuertes y débiles
Resultados esperados	Mapeo público del PSE de un país
Principales participantes	Papel principal: Partes interesadas de las PSO y el PSE Papel de facilitador: Grupo directivo

Asegúrese de que se incluyan las PSO y las partes interesadas del PSE más dominantes, junto con una muestra de otras representativas. Asegúrese de que no se excluye a ningún actor importante.

Preguntas clave para los participantes en esta etapa:

1 ¿Cuál es la situación actual del PSE?



Sugerencias y consejos:

Divida esta pregunta en subpreguntas:

- ¿Cómo describiríamos la filantropía en el país?
- ¿Cuáles son las brechas de la filantropía?
- ¿Cómo podemos cubrir esas brechas?

2 ¿Cuáles son los distintos tipos de entidades a través de las cuales operan las PSO?



Sugerencias y consejos:

Marque el tipo de entidad de entre las categorías, tal y como figuran en la taxonomía adaptada.

3 ¿A qué partes interesadas del PSE sirven estas PSO?



Sugerencias y consejos:

Idealmente, las partes interesadas del PSE podrían incluir:

- **Financiadores:** particulares con grandes patrimonios, empresas donantes, fundaciones familiares, organizaciones filantrópicas comunitarias, organismos internacionales de financiación/empresas, ONG (internacionales y nacionales).

4 ¿Con qué partes interesadas del PSE colaboran estas PSO?



Sugerencias y consejos:

Idealmente, las partes interesadas del PSE podrían incluir:

- **Financiadores.**
- **Gobierno:** formuladores de políticas y organismos de ejecución.
- **Sociedad civil/ONG “paraguas”** que podrían contribuir a construir una imagen desde la perspectiva del “beneficiario”.

5 **¿Cuáles son las otras PSO con las que podrían colaborar las organizaciones de apoyo y cuál es la naturaleza y la frecuencia de la colaboración?**



Sugerencias y consejos:

Compruebe los tipos de PSO a partir de la [taxonomía](#) adaptada.

6 **¿Qué funciones desempeñan las PSO? ¿Cuáles son las dominantes (las 5-10 primeras)?**



Sugerencias y consejos:

Compruebe las funciones a partir de las enumeradas en la [taxonomía](#) adaptada.

7 **¿Hasta qué punto son importantes y frecuentes estas funciones para las partes interesadas del PSE?**



Sugerencias y consejos:

Para calificar la importancia de las funciones de las PSO, se sugiere la siguiente clasificación. Se pregunta a los clientes cuál de las siguientes categorías se ajusta mejor a su punto de vista:

- Funciones que son fundamentales para su éxito hasta ahora;
- Funciones importantes pero no centrales;
- Funciones que son bastante útiles; o
- Funciones que no son útiles/relevantes.

Para calificar la frecuencia con que se recurre a las funciones de PSO, se sugieren las siguientes escalas. Se pregunta a los clientes cuál de las siguientes categorías se ajusta mejor a su opinión:

- Recurre a ellas al menos una vez al mes;
- Recurre a ellas una vez al trimestre;
- Recurre a ellas una vez al año;
- No recurre a ellas.

Los encuestados deben examinar la lista de funciones que se adjunta en el Anexo y clasificarlas, basándose en las escalas propuestas

8 **¿Qué valores o tipos de activos crean las PSO para las partes interesadas del PSE?**

9 **¿Cuál es la distribución geográfica de la red de PSO? ¿Están bien atendidas las zonas fuera de la capital y las grandes ciudades?**

10 **¿Cómo atiende el ecosistema actual a las distintas formas de filantropía?**

Pasos, herramientas y métodos sugeridos:



Paso 1

Reunión de lanzamiento en línea o en persona para empezar a trazar y definir una visión de la filantropía



Paso 4

Introducir los datos en un programa de análisis de redes sociales



Paso 7

Analizar los datos adicionales recogidos en el cuestionario



Paso 2

Elaborar un cuestionario



Paso 5

Taller de cocreación para compartir el mapa vivo con los actores clave



Paso 8

Publicar el documento y compartirlo con WINGS



Paso 3

Aplicar los cuestionarios mediante una combinación de métodos en línea y en persona



Paso 6

Actualizar el mapa vivo

PASOS

1

Reunión de lanzamiento en línea o en persona para:

- Presentar la iniciativa de mapeo.
- Presentar y comprometer a las partes interesadas participantes e incorporar sus comentarios.
- Definir una visión colectiva de la filantropía.

2

Elaborar un cuestionario para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los distintos tipos de entidades PSO en el ecosistema?
- ¿A qué agentes filantrópicos atienden estas PSO?
- ¿Con qué otras PSO colaboran las organizaciones de apoyo? ¿Cuál es la naturaleza y la frecuencia de la colaboración?
- ¿Qué funciones desempeñan las PSO para los agentes filantrópicos y las partes interesadas del PSE? ¿Cuáles son las tres funciones principales?
- ¿Hasta qué punto son importantes y frecuentes estas funciones para las partes interesadas del PSE? Estas preguntas pueden responderse utilizando la [escala de valoración](#).
- ¿Cuál es el valor añadido de las PSO para las partes interesadas? (Pregunta abierta)
- ¿Cuál es la red de distribución de las PSO? ¿Están atendidas todas las zonas del país?
- ¿El PSE está al servicio de todas las formas de filantropía?

3

Aplicar los cuestionarios a través de una combinación de métodos en línea y presenciales a todos los tipos de partes interesadas del PSE (PSO, financiadores, gobierno y ejecutores):

1. **Presencial:** Administrar el cuestionario en talleres con múltiples partes interesadas, mientras se anotan las respuestas levantando la mano o rellenando el cuestionario. A continuación, las respuestas se introducen manualmente en el software de análisis.
2. **En línea:** Distribuir el cuestionario en línea a todas las partes interesadas del PSE utilizando una hoja de Google o un documento vivo similar conectado a un software de análisis.
3. **Método mixto:** Administrar el cuestionario en persona, a todos los tipos de partes interesadas en una conferencia o taller y recoger los datos en una planilla de Google o documento vivo similar conectado a un software de análisis.

Se recomienda combinar los enfoques en línea y presencial para aprovechar las ventajas de ambos medios de recolección de datos.

La recolección de datos presencial permite un mayor diálogo y una mayor claridad en la selección.

La recolección de datos en línea permite un mayor anonimato y autoidentificación, y puede alcanzar un público más amplio.

4

Introducir los datos en un software de análisis de redes sociales (ARS) como kumu.io o **NVIVO 12** para generar un mapa de redes sociales y comprender los nodos críticos dentro del PSE. Se recomienda generar dos tipos de mapas de ARS a partir de los datos recopilados:

1. Mapa de las funciones proporcionadas y utilizadas en el ecosistema
2. Mapa de las organizaciones clave en el ecosistema y su naturaleza y frecuencia de compromiso.

Idealmente, planear la actualización de la recopilación de datos y la cartografía con una frecuencia regular.

En el [Anexo 7](#) hay una sección sobre el Análisis de Redes Sociales elaborada por Barry Knight.

5

Llevar a cabo un taller de cocreación para compartir el mapa vivo con los actores clave, identificándolos y analizando las brechas en el ecosistema de apoyo a la filantropía:

1. Presentar el panorama de las PSO y otras partes interesadas clave en el PSE.
2. Identificar los conectores y facilitadores clave dentro del ecosistema.
3. Comprender su papel y grado de influencia sobre los demás actores del ecosistema.
4. Identificar los vínculos y la colaboración existentes entre las PSO del ecosistema.
5. Identificar los nodos que faltan y las brechas de financiación que son fundamentales para el crecimiento de los facilitadores y facilitadoras, utilizando el formato World Cafe (descrito en la [página 101](#)) para identificar las brechas y los puntos fuertes.

6

Actualizar el mapa vivo basándose en lo aprendido en el taller.

7

Analizar los datos adicionales recogidos en el cuestionario, con el fin de identificar tendencias y relaciones dentro del PSE.

8

Publicar el documento y compartirlo con WINGS enviándolo a info@wingsweb.org y con el ecosistema en general.

ETAPA 4: Próximos pasos para reforzar el PSE

Una vez que el mapeo se haya hecho público, utilice la etapa 4 para reunir a las partes interesadas del ecosistema

Objetivo	Involucrar a los actores clave del ecosistema identificados a través del mapeo.
Resultados esperados	Elaborar una hoja de ruta para la acción colectiva, la colaboración y las iniciativas destinadas a cubrir las brechas del ecosistema, sobre la base de los resultados del PSE.
Principales participantes	Papel principal: PSO y partes interesadas del PSE Papel de facilitador: Líder del grupo directivo/PSO

Preguntas clave para los participantes en esta etapa:

1



¿Cómo ha evolucionado la comprensión del estado actual y deseado de la filantropía en la región a partir de lo aprendido en el ejercicio de mapeo?

Sugerencias y consejos:

Presentar las conclusiones del ejercicio de mapeo y la visión de la filantropía definida en el estado anterior para invitar a que hagan aportaciones los nuevos actores que se han añadido.

2

¿Cuáles son algunas de las posibles maneras en que los principales agentes del PSE pueden cubrir estas brechas?

3

¿Cuáles son algunos de los modelos que pueden adoptarse para cubrir estas brechas?

4

¿Cuáles son los compromisos de tiempo, recursos y conocimientos asumidos por las partes interesadas para cubrir estas brechas?

5

¿Cómo puede mantenerse el compromiso de las partes interesadas para evaluar el impacto de las intervenciones y seguir avanzando?

Pasos, herramientas y métodos sugeridos:



Paso 1

Organizar un taller de cocreación con los principales agentes

Paso 2

Definir la visión colectiva y la hoja de ruta para la implementación

Paso 3

Compartir el documento con WINGS

Paso 4

Celebrar reuniones periódicas con las partes interesadas para continuar y acompañar los avances

PASOS

1

Realizar un taller de cocreación con los actores clave identificados en el paso 1 para identificar posibles intervenciones para reforzar el PSE. En el transcurso de este taller pueden utilizarse las siguientes herramientas:

1. **Espacio abierto para establecer el orden del día:** Esto permite que las personas asistentes ayuden a elaborar el orden del día de una sesión determinada (o de todo un taller) en lugar de recibir un orden del día ya elaborado por los organizadores del taller o la conferencia.
2. **Sesión de brainstorming para desarrollar una solución:** Una sesión de brainstorming es una herramienta para generar el mayor número posible de ideas o soluciones a un problema o cuestión. No es una herramienta para determinar la mejor solución, pero puede comprometer eficazmente al público.

2

Definir la visión colectiva y la hoja de ruta para la aplicación

1. Mapear los activos de la sala.
2. Articular las oportunidades de participación y los posibles modelos de intervención y asociaciones estratégicas.
3. Enumerar los compromisos de todas las personas participantes y elaborar calendarios de aplicación.
4. Identificar técnicas de seguimiento y evaluación que cuenten con el apoyo de todas las partes interesadas.
5. Establecer mecanismos de seguimiento para garantizar que se continúa avanzando y que el esfuerzo colectivo se mantenga activo y eficaz.
6. Los talleres de escenarios pueden utilizarse para identificar posibles obstáculos en la intervención: un taller de escenarios incluirá descripciones narrativas de posibles retos futuros y brechas encontradas al llevar a cabo las intervenciones. Esto puede ayudar a tener en cuenta las variaciones regionales y la escasez de datos en las etapas de planificación. Y puede ser especialmente útil para identificar intervenciones clave y posibles retos en la ejecución.

3

Publicar el documento sobre la visión de desarrollo del PSE del país y compartirlo con WINGS enviándolo a info@wingsweb.org y con el ecosistema en general.

4

Celebrar reuniones periódicas para mantener viva la comunidad de interesados y hacer un seguimiento de los avances según las medidas acordadas.

Cómo aplicar y reforzar la herramienta

Los especialistas del sector, los profesionales y los investigadores consultados destacaron los siguientes aspectos a tener en cuenta para reforzar la metodología en el futuro:

1

Valorar el proceso

Lo que mantiene la relevancia de la metodología es el hecho de que inicia el diálogo, que en sí mismo es un resultado que merece la pena alcanzar.

“El proceso tiene un valor en sí mismo por el simple hecho de convocar a personas que quizá nunca antes habían sido convocadas o no habían podido salir de las exigencias de su propia organización”.

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

2

Crear compromisos adecuados con los participantes

El planteamiento participativo del mapeo de los ecosistemas y la previsión de su futuro significa que los agentes están alineados y equipados para cerrar las brechas de los ecosistemas mediante esfuerzos concertados.

“Los interlocutores clave son importantes, así que si empezamos a estudiar el país que se va a seleccionar, podemos mantener entrevistas con estos interlocutores y elaborar una primera forma de mapeo del ecosistema filantrópico del país identificando los sectores clave y los actores principales”.

—Jean-Marc Fontan, Université du Québec à Montréal

La metodología de mapeo es en sí misma una llamada al ecosistema para que se reúna y defina el camino a seguir. La metodología requiere personas voluntarias dispuestas a llevar a cabo este ejercicio. Se anima encarecidamente a los usuarios a compartir sus comentarios y recomendaciones sobre el ejercicio para reforzar su eficacia y relevancia en los contextos locales. Por favor, envíe sus comentarios por correo electrónico a info@wingsweb.org.

Mantenerse en contacto con WINGS

El proceso de mapeo implica una llamada al ecosistema para que se reúna y defina el camino a seguir. Para ello, se necesitan personas voluntarias. Una vez en marcha, se anima encarecidamente al grupo directivo a que comparta sus comentarios y recomendaciones para reforzar la eficacia y pertinencia del ejercicio en los distintos contextos locales.

Por favor, envíe sus comentarios por correo electrónico a info@wingsweb.org.



Foto de Randy Fath

PARTE 6

Cómo evaluar los puntos fuertes del ecosistema de apoyo a la filantropía



Por qué necesitamos medir el PSE

El ecosistema de apoyo a la filantropía (PSE) incorpora un conjunto diverso de organizaciones y funciones. Abarca desde redes que reúnen a financiadores por una causa común, pasando por empresas de investigación que proporcionan datos para facilitar las decisiones de financiación, instituciones académicas que desarrollan talentos para el sector filantrópico, hasta plataformas de financiación que recaudan donativos para organizaciones sin ánimo de lucro.

Este ecosistema de apoyo puede determinar el impacto de la filantropía en una región, pero para desarrollarlo se necesitan herramientas que evalúen sus puntos fuertes y débiles. Herramientas como el [Global Philanthropy Environment Index](#) de la [Lilly Family School of Philanthropy](#) y el [Doing Good Index](#) del [Centre for Asian Philanthropy and Society](#) han desempeñado un papel pionero en este ámbito al captar el estado de la política, la regulación y otros factores que afectan al desarrollo de la filantropía en una región. Esta herramienta pretende complementar su trabajo proporcionando métricas y una metodología para captar de forma más específica **las percepciones de las partes interesadas sobre los PSE en los que operan.**

Las percepciones de los principales agentes filantrópicos y de los responsables de la toma de decisiones pueden influir en las estrategias de fortalecimiento de los PSE tanto como los datos concretos. Esta herramienta sugiere indicadores, un marco y una metodología para identificar y categorizar los puntos fuertes, las necesidades y el potencial percibidos de un PSE. Se pretende que sea aplicable (con modificaciones) en diferentes países y regiones con el fin de construir una narrativa regional colectiva y posibilitar el diálogo global sobre el fortalecimiento de los PSE.

Posibles usos de la herramienta de métrica en las percepciones de los PSE

Esta herramienta se basó en consultas con 44 personas especialistas en el sector, profesionales e investigadores representantes de 42 organizaciones y 16 países (véase el [Anexo 1](#)). En ellas se señalaron las siguientes aplicaciones potencialmente útiles:

1

Abrir un canal de comunicación

Crear un diálogo entre las múltiples partes interesadas para que participen en el fortalecimiento del PSE.

2

Desarrollar una comprensión colectiva del PSE

Permitir a las partes interesadas del PSE desarrollar la comprensión necesaria para elaborar una narrativa colectiva.

3

Crear oportunidades para las PSO

Las PSO pueden identificar formas de desarrollar y demostrar su valor y generar nuevas demandas de sus servicios.

4

Permitir comparaciones contextualizadas entre PSE

Celebrar la singularidad de un determinado PSE y permitir la transferencia de aprendizajes entre PSE con factores contextuales similares.

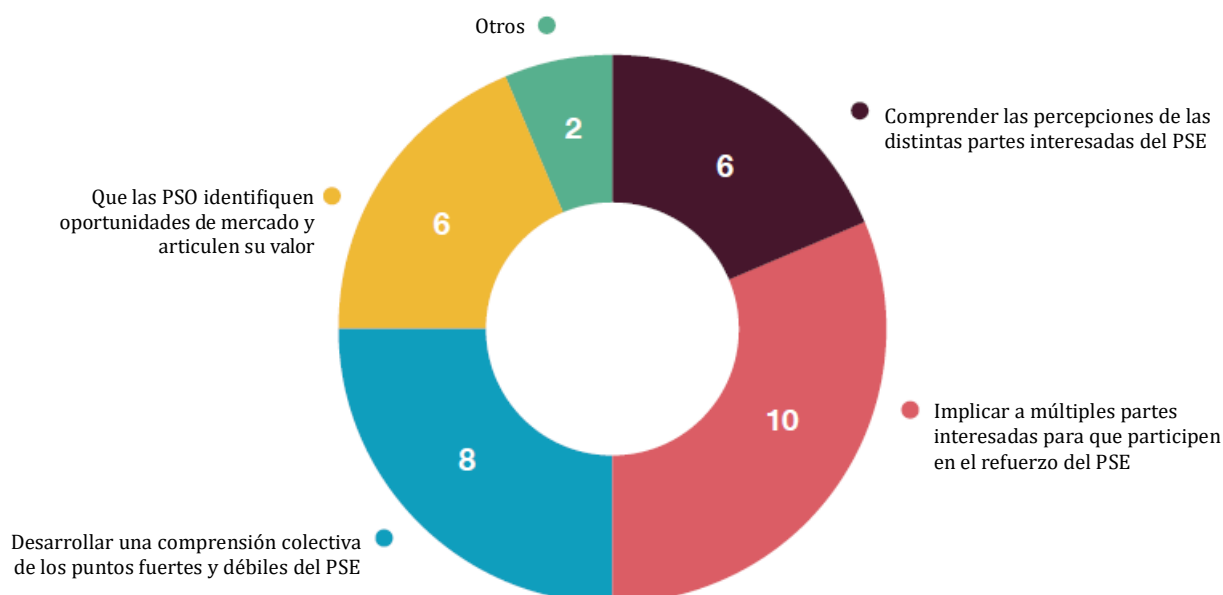


Figura 17: Resultados de una encuesta en vivo sobre el valor añadido potencial de esta herramienta

Métodos de investigación

Para desarrollar esta herramienta se siguieron los siguientes pasos principales.

PASOS

1

Revisión de la literatura para formular hipótesis

Se recopiló un marco inicial y un conjunto de indicadores potenciales a partir de una revisión de los índices y metodologías existentes para comprender los entornos filantrópicos. Entre ellos, el Global Philanthropy Environment Index, el Doing Good Index y el "Marco de las 4C" de WINGS y Dafne, que agrupa las áreas de resultados clave de las PSO en función de su contribución al desarrollo de la capacidad, la habilidad, la conexión y la credibilidad de la filantropía.

2

Primera ronda de consultas a expertos para validar las hipótesis

Se realizó una consulta en grupo con un Comité Editorial mundial de seis miembros y 25 entrevistas individuales semiestructuradas con expertos para poner a prueba las hipótesis iniciales. Entre los expertos consultados había responsables de redes y plataformas de convocatoria, investigadores, académicos, financiadores y PSO con más de 10 años de experiencia.

3

Análisis y desarrollo de herramientas

A partir de los comentarios de las consultas a expertos, se perfeccionaron el marco, los indicadores y la metodología de aplicación de esta herramienta y se desarrollaron las cinco áreas de resultados clave: percepciones generales sobre la capacidad, la habilidad, la conexión, la credibilidad y la diversidad de un PSE.

4

Segunda ronda de consultas a los profesionales

La versión detallada se compartió con los miembros del WINGS 2.0 Affinity Group de profesionales y de los grupos RADE de investigadores, académicos y expertos en datos. A continuación, la herramienta se presentó a 21 profesionales procedentes de los grupos 2.0 Affinity y RADE a través de un seminario web para recabar opiniones y realizar encuestas en directo sobre la credibilidad de la herramienta y la viabilidad de su aplicación.

5

Finalización de la herramienta

Las aportaciones de la segunda ronda de consultas se utilizaron para ultimar la herramienta e identificar formas de seguir reforzándola.

Orientaciones para el uso

Visión general

En las páginas [114-123](#) de este documento figura una lista detallada de los indicadores, subindicadores y marco de puntuación de la herramienta. He aquí un resumen de consideraciones para quienes deseen aplicarla.

Cabe señalar que se trata de un intento preliminar que se espera evolucione con el uso. Se recomienda encarecidamente a los lectores que apliquen la herramienta y compartan sus comentarios y recomendaciones para reforzar su eficacia y pertinencia en sus contextos locales. Envíe sus comentarios por correo electrónico a info@wingsweb.org.

La herramienta consta de cinco áreas de resultados clave: la capacidad percibida, la habilidad, la conexión, la credibilidad y la diversidad del PSE. Cada una de estas áreas de resultados clave se desglosa a su vez en un conjunto de indicadores, como se muestra en la figura siguiente.



Figura 18: Panorama de los principales ámbitos de resultados e indicadores

- 1 Cada indicador se desglosa en una lista de subindicadores. Estos subindicadores no pretenden ser exhaustivos ni prescriptivos. Pueden modificarse y contextualizarse en función del PSE al que se aplique la herramienta.
- 2 La metodología de aplicación de esta herramienta solicita datos cualitativos en forma de puntos de vista y opiniones de los usuarios, a partir de los cuales se les pedirá que realicen una evaluación cuantitativa según un sistema de puntuación, que se explica a continuación tanto en forma numérica como narrativa. Esto es necesario para una comprensión precisa y matizada de las percepciones del ecosistema. Treinta partes interesadas de los PSE se considera el número mínimo para un análisis sólido, aunque en los PSE más densamente poblados, cuantas más partes interesadas clave de los PSE se consulten, mejor será la imagen global.

Fases de aplicación

Se anima a las personas y organizaciones que deseen utilizar esta herramienta a que se pongan en contacto con info@wingsweb.org para obtener apoyo en el proceso. La herramienta puede aplicarse en dos fases:

Fase 1: Contextualización de la herramienta y recolección de datos

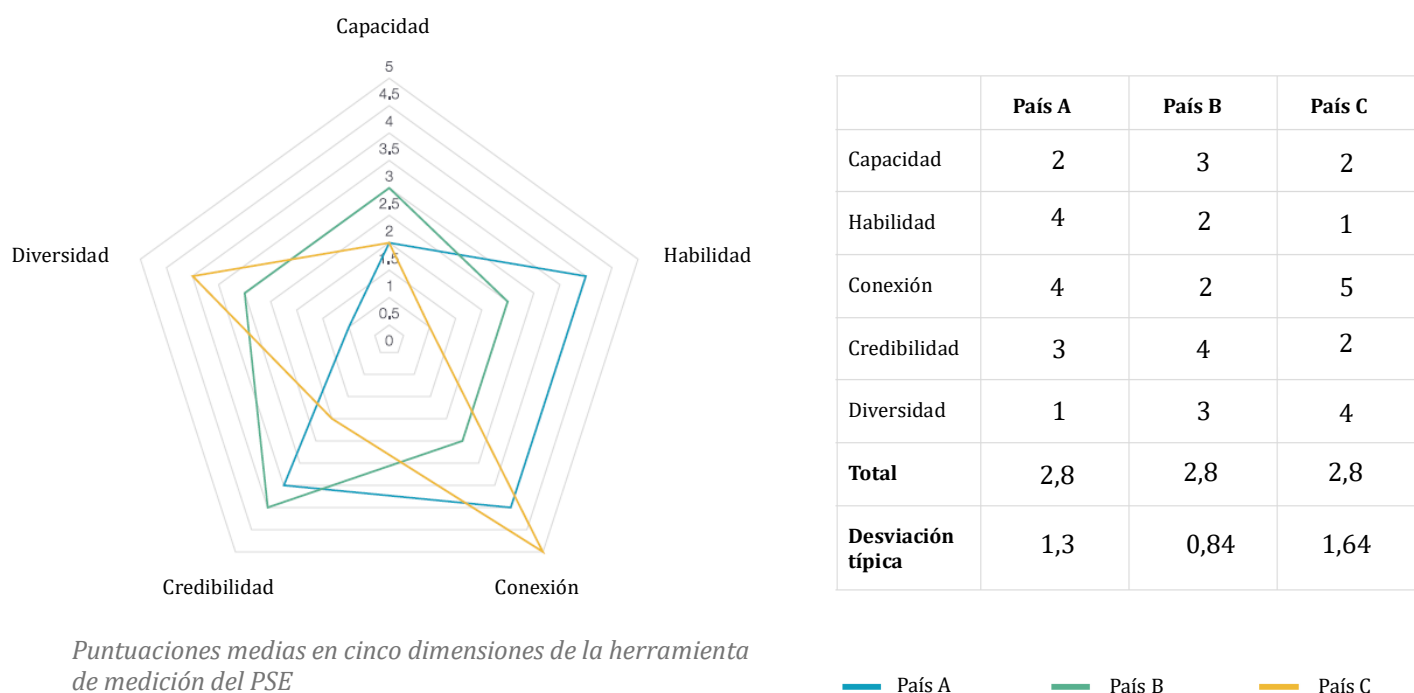
- 1 Refinar la lista de subindicadores sugeridos en función de su pertinencia para el contexto local.
- 2 Identificar al menos 30 partes interesadas de las que recopilar datos. Lo ideal es contar con una combinación de partes interesadas del PSE, como líderes de instituciones de financiación, gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas sociales y PSO. Administrar la herramienta a la muestra utilizando un método coherente, como entrevistas semiestructuradas individuales, debates de grupos focales, talleres o encuestas.
- 3 Pedir a las partes interesadas que hagan lo siguiente:
 - a. Describir brevemente sus percepciones sobre cada indicador. Los subindicadores pueden utilizarse para formarse una opinión sobre los indicadores.
 - b. Asignar un peso a cada indicador en función de su relevancia para la salud de un PSE.
 - c. Calificar de 1 a 5 cada indicador en función de su proximidad a los escenarios descritos como "Naciente" a "Ideal".

Fase 2: Evaluación de los resultados

- 1 Utilizar diferentes medidas estadísticas para analizar las puntuaciones y ponderaciones proporcionadas por las partes interesadas en cada indicador. Aunque una media ponderada entre los indicadores y las cinco áreas de resultados clave puede dar una idea general del estado de un PSE en un país, las medias pueden ser engañosas a menos que se utilicen junto con otras medidas como la desviación estándar. El ejemplo de la Figura 3 muestra que la media de tres países puede ser 2,8, aunque cada país tenga una puntuación muy diferente en cada una de las cinco áreas de resultados clave. La desviación típica permite comprender la variación entre países.
- 2 Una vez recopilados los datos y asignados a los indicadores, será importante determinar qué indicadores son significativos y su interrelación relativa para garantizar la coherencia de lo que mide la herramienta. Algunos medios que pueden ser útiles para establecer esta interrelación son:
 - a. **El alfa de Cronbach** es una medida de la coherencia interna, es decir, del grado de relación entre un conjunto de ítems como grupo. Se considera una medida de fiabilidad de la escala. El alfa de Cronbach puede expresarse como una función del número de ítems de la prueba y de la correlación media entre los elementos.
 - b. **El análisis factorial** es una técnica por pasos que se utiliza para reducir un gran número de variables a un número menor de factores. Esta técnica extrae la máxima varianza común de todas las variables y las coloca en una puntuación común. El análisis factorial sólo puede utilizarse si hay suficiente varianza común, lo que se comprueba en una serie de análisis de elegibilidad.

- 3 Analizar las descripciones cualitativas para añadir matices a las percepciones cuantitativas. Difundir ampliamente las conclusiones y percepciones en el PSE para estimular la reflexión y el diálogo y generar apoyo para abordar sus necesidades, que es el principal objetivo de la herramienta. El debate también ayudará a construir una narrativa colectiva en el camino hacia la realización del potencial del PSE.
- 4 Es necesario compartir los análisis y las conclusiones de la aplicación inicial de la herramienta para poder perfeccionarla. Compartir las ponderaciones asignadas a los indicadores y los análisis estadísticos de las interrelaciones entre indicadores será útil para crear la siguiente iteración de la herramienta. Las respuestas cualitativas sobre cada indicador pueden ayudar a refinar y contextualizar las descripciones de los escenarios, "Naciente", "Ideal", etc.

Figura 19: Ilustración de la necesidad de utilizar múltiples medidas estadísticas



Indicadores y criterios de puntuación de la herramienta de métricas

Instrucciones para los encuestados:

- 1 Por favor, describa brevemente el estado de su ecosistema de apoyo a la filantropía en cada uno de los "Indicadores" enumerados a continuación. Los subindicadores sugeridos pretenden ayudarle a enmarcar su descripción. Para ser claros, también somos conscientes de que la puntuación se basará más en percepciones que en datos concretos, por lo que incluso cuando, por ejemplo, un subindicador pregunte por el número y el tipo de PSO, no se espera que los encuestados puedan proporcionar información precisa, ni tampoco es necesario para el funcionamiento de la herramienta.
- 2 Por favor, califique su ecosistema de apoyo filantrópico en una escala del 1 al 5 en función de la cercanía a los escenarios descritos en las tablas siguientes.

Como ya se ha señalado, se trata de un primer ejemplo de lo que pretendemos que sea un método en desarrollo. Con el fin de seguir desarrollándolo, sería útil que también anotara la relevancia que, en su opinión, tienen los indicadores (es decir, "no relevante", "algo relevante" o "muy relevante") para evaluar los puntos fuertes y débiles de un PSE y que compartiera la información con WINGS enviándola a info@wingsweb.org.



INDICADOR

1. Densidad de PSO disponibles en el PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número y tipo de PSO por entidad
2. Número de PSO por organización social en el país
3. Número y tipo de PSO por función atendida
4. Número de PSO internacionales
5. Número de PSO que trabajan en zonas urbanas en comparación con zonas rurales/zonas remotas
6. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 14: Posibles escenarios para la densidad de PSO disponibles en el PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
El número de PSO disponibles para cada tipo de actor del PSE es insuficiente en todo el país	El número de PSO disponibles para algunos tipos de partes interesadas del PSE es suficiente en algunas regiones del país	El número de PSO disponibles para algunos tipos de partes interesadas del PSE es suficiente en la mayoría de las regiones del país O la mayoría de las partes interesadas del PSE disponen de un número suficiente de PSO, pero solo en algunas regiones del país	Hay un número suficiente de PSO disponibles para la mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE y en la mayoría de las regiones del PSE	Hay un número suficiente de PSO a disposición de la mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE en la mayoría de las regiones del PSE, y las partes interesadas del PSE son conscientes de su disponibilidad

INDICADOR

2. Escala de PSO disponibles en el PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Tamaño o proporción de la población alcanzada por las PSO
2. Volumen de fondos influidos por los servicios de las PSO
3. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 15: Posibles escenarios para la escala de PSO disponibles en el PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
Las PSO contribuyen directa o indirectamente a menos del 10% del total de fondos disponibles para la filantropía o la comunidad alcanzada por la filantropía	Las PSO contribuyen directa o indirectamente al 10-20% del total de fondos disponibles para la filantropía o la comunidad alcanzada por la filantropía	Las PSO contribuyen directa o indirectamente al 20-35% del total de fondos disponibles para la filantropía o la comunidad alcanzada por la filantropía	Las PSO contribuyen directa o indirectamente al 35-50% del total de fondos disponibles para la filantropía o la comunidad alcanzada por la filantropía	Las PSO contribuyen directa o indirectamente a más del 50% de los fondos totales disponibles para la filantropía o la comunidad alcanzada por la filantropía

INDICADOR

3. Sostenibilidad de las PSO disponibles en el PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSO que sobreviven con un modelo de pago por servicio
2. Número de PSO dependientes de subvenciones
3. Número de PSO que han mantenido su relevancia durante más de 10 años
4. Número de PSO de 10 años o más frente a número de PSO de menos de 5 años
5. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 16: Posibles escenarios para la sostenibilidad de las PSO disponibles en el PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las PSO son incapaces de mantener sus modelos de negocio por más de 10 años mediante subvenciones o generación de ingresos	Algunas PSO pueden sobrevivir más de 10 años mediante subvenciones	Algunas PSO sobreviven y crecen por más de 10 años mediante una combinación de subvenciones y generación de ingresos	La mayoría de las PSO sobreviven y crecen por más de 10 años mediante una combinación de subvenciones y generación de ingresos	La mayoría de las PSO sobreviven y crecen por más de 10 años mediante sus ingresos y no dependen de subvenciones

INDICADOR

4. Inversión para reforzar el PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Volumen de financiación invertido en el crecimiento de las PSO en un año
2. Número de proveedores de fondos que invierten en PSO
3. Número y diversidad de financiadores que invierten en reforzar el PSE
4. Grado de asociación y coordinación entre los financiadores de las PSO y los responsables políticos descritos anteriormente para reforzar el PSE
5. Número de fondos de apoyo en el país
6. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 17: Posibles escenarios para la inversión en el refuerzo del PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de los financiadores están poco convencidos de la necesidad de invertir en el fortalecimiento de las PSO y el PSE	Algunos financiadores realizan una inversión limitada de fondos en el fortalecimiento de las PSO y el PSE	Algunos financiadores y formuladores de políticas realizan una inversión limitada de fondos en el fortalecimiento de las PSO y el PSE	La mayoría de los financiadores y formuladores de políticas invierten un gran volumen de fondos y permiten el crecimiento de las PSO y el PSE, pero la coordinación entre estos esfuerzos de financiación es limitada	La mayoría de los financiadores y formuladores de políticas invierten un gran volumen de fondos y permiten el crecimiento de las PSO y el PSE, demostrando coordinación y alineación en las acciones colectivas necesarias para el crecimiento del PSE

**1. Disponibilidad de personal directivo con experiencia**

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSO que tienen un liderazgo experimentado
2. Número de PSO que tienen un consejo activo
3. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 18: Posibles escenarios para la disponibilidad de liderazgo experimentado

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las PSO tienen dirigentes nuevos en el sector, con menos de 5 años de experiencia	El número de funciones disponibles para las partes interesadas del PSE es limitado, pero las PSO participantes pueden ofrecer una serie de estas funciones Algunas PSO tienen dirigentes con 5-10 años de experiencia	El número de funciones disponibles para las partes interesadas de PSE es limitado, pero las PSO participantes pueden proporcionar la mayoría de estas funciones La mayoría de las PSO tienen dirigentes con 5-10 años de experiencia	Se dispone de un número suficiente de PSO en todas las categorías de funciones, pero las partes interesadas del PSE tendrían que comprometer a múltiples PSO para satisfacer sus necesidades Algunas PSO tienen dirigentes con más de 10 años de experiencia	Se dispone de un número suficiente de PSO en todas las categorías de funciones y una única PSO es capaz de atender toda una serie de funciones La mayoría de las PSO tienen dirigentes con más de 10 años de experiencia

2. Disponibilidad de talento para las PSO

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Proporción de la mano de obra del sector del desarrollo empleada por las PSO (en el desarrollo del PSE)
2. Proporción del total de voluntarios empleados por las PSO (en el desarrollo del PSE)
3. Número de instituciones independientes que aportan talento para el desarrollo del PSE
4. Número de profesionales del sector general que se han pasado al desarrollo del PSE
5. Número de canales disponibles para solicitar la participación de personas en el desarrollo del PSE
6. Número de plataformas de voluntariado que canalizan talento hacia el sector social
7. Disponibilidad de datos de referencia sobre salarios y crecimiento del sector social
8. Presencia de un plan de estudios especializado en filantropía y donaciones para el desarrollo del PSE
9. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 19: Posibles escenarios de disponibilidad de talento para las PSO

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las PSO tienen poco personal y hay una afluencia limitada de voluntarios y personas cualificadas con certificaciones específicas para el PSE a través de unas pocas instituciones selectas Hay pocos canales para solicitar voluntariado y empleo	Algunas PSO tienen poco personal y hay una afluencia limitada de voluntarios y personas cualificadas con certificaciones específicas para el PSE a través de unas pocas instituciones selectas El número de canales para solicitar empleo y el voluntariado sigue siendo limitado	Algunas PSO cuentan con todo el personal necesario y hay una afluencia constante de voluntarios y personas cualificadas con certificaciones específicas para el PSE a través de un número limitado de instituciones Crece el número de canales para solicitar empleo y voluntariado	La mayoría de las PSO cuentan con poco personal, pero hay una afluencia constante de voluntarios y personas cualificadas con certificaciones específicas para el PSE a través de numerosas instituciones Hay muchos canales para solicitar empleo y voluntariado	La mayoría de las PSO cuentan con una dotación completa de personal y hay una abundante afluencia de voluntarios y personas cualificadas con certificaciones específicas para el PSE a través de numerosas instituciones Abundan los canales para solicitar empleo y voluntariado

INDICADOR

3. Conocimiento y generación de datos en un PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de publicaciones anuales centradas en la economía social
2. Número de plataformas de intercambio de conocimientos de las PSO disponibles en el PSE
3. Proporción de PSO que mantienen:
 - sitios web
 - páginas de blogs/plataformas para compartir artículos
4. Número de convocatorias anuales
5. Presencia de índices/parámetros/herramientas que puedan ser utilizados por la economía social
6. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 20: Posibles escenarios para la generación de conocimientos y datos en un PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las PSO no mantienen presencia online o generan conocimiento y hay un número limitado de informes, plataformas de intercambio de conocimiento y convocatorias	Algunas PSO tienen presencia en línea y generan conocimiento, pero hay un número limitado de informes, convocatorias y plataformas de intercambio de conocimientos para proporcionar acceso a las partes interesadas del PSO	La mayoría de las PSO tienen presencia en línea y generan regularmente conocimientos e informes que se ponen a disposición de las partes interesadas de las PSO a través de un número limitado de plataformas de intercambio de conocimiento y convocatorias	La mayoría de las PSO tienen presencia en línea y generan regularmente conocimientos e informes que se ponen a disposición de las partes interesadas de las PSO a través de unas pocas plataformas de intercambio de conocimientos y convocatorias	La mayoría de las PSO tienen presencia en línea y generan regularmente conocimientos e informes que se ponen a disposición de las partes interesadas de las PSO a través de un abundante número de plataformas de intercambio de conocimientos y convocatorias



ÁREA DE RESULTADOS CLAVE

Conexión dentro del PSE

INDICADOR

1. Número de relaciones y transacciones entre las partes interesadas del PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de asociaciones/colaboraciones/colectivos dentro del PSE
2. Promedio de inscripciones/membresías por plataformas de redes/iniciativas de colaboración en el PSE
3. Número de asociaciones interinstitucionales
4. Concentración regional de colaboraciones de las PSO
5. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 21: Posibles escenarios para el número de relaciones y transacciones entre las partes interesadas del PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las partes interesadas del PSE no son parte de ningún colectivo, por lo que crean impacto de forma compartimentada	Algunas partes interesadas del PSE son parte de colectivos/ asociaciones, pero sólo en determinadas regiones del país y no son colaboraciones entre entidades	Algunas partes interesadas del PSE forman parte de un colectivo en la mayoría de las regiones del país y han sido capaces de lograr algunos impactos movilizándose entre sí O existe un número suficiente de colectivos/asociaciones existen en la mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE, y son colaboraciones entre entidades, pero sólo en algunas regiones del país	La mayoría de las partes interesadas del PSE forman parte de un colectivo y han podido lograr algún impacto mediante la movilización entre sí	La mayoría de las partes interesadas del PSE son parte de un colectivo y han podido lograr suficiente impacto mediante la movilización entre sí

INDICADOR

2. Frecuencia de las interacciones entre las partes interesadas del PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de iniciativas de colaboración, proyectos u otras plataformas interactivas iniciadas en un año
2. Número de convocatorias/reuniones/eventos en un año
3. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 22: Posibles escenarios para la frecuencia de las interacciones entre las partes interesadas del PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
El PSE se caracteriza por interacciones dispersas entre actores seleccionados dentro de una categoría de partes interesadas del PSE	El PSE se caracteriza por interacciones dispersas entre la mayoría de los actores dentro de una categoría específica de partes interesadas del PSE	El PSE está bien conectado con frecuentes interacciones entre una categoría específica de partes interesadas del PSE	El PSE está bien conectado con frecuentes interacciones entre la mayoría de las categorías de partes interesadas del PSE	El PSE está bien conectado con la idea de ser coherente y tener interacciones frecuentes entre todas las categorías de partes interesadas del PSE



ÁREA DE RESULTADOS CLAVE

Credibilidad del PSE

INDICADOR

1. Valor percibido de los servicios de las PSO

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSO que tienen financiadores/socios estables
2. Promedio de años de relación PSO-Financiador dentro del PSE
3. Percepción del valor del liderazgo de las PSO por las partes interesadas del PSE y el mercado general
4. Percepción de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 23: Posibles escenarios del valor percibido de los servicios PSO

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las partes interesadas del PSE están poco convencidas del valor de las funciones proporcionadas por las PSO	La mayoría de las partes interesadas del PSE no están convencidas del valor de las funciones proporcionadas por las PSO, con algunas excepciones	Algunas partes interesadas del PSE ven el valor de contratar servicios de PSO para algunas funciones	La mayoría de las partes interesadas del PSE ven el valor de contratar servicios de PSO para algunas funciones	La mayoría de las partes interesadas del PSE ven el valor de contratar servicios de PSO para todas las funciones

INDICADOR

2. Impacto demostrado

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSO que han desarrollado indicadores y formas de medir el impacto
2. Crecimiento medio anual del número de PSO en el PSE
3. Porcentaje medio de crecimiento de la financiación observado en el PSE
4. Número de PSO que publican sus historias de impacto
5. Número de PSO con un sistema de SyE evolucionado
6. Perspectiva de las partes interesadas del PSE sobre el aumento del intercambio de conocimientos, la creación de impacto y la sensibilización sobre los sectores que requieren más financiación en el PSE
7. Percepciones sobre el grado de aplicación del marco de los ODS de la ONU
8. Percepción de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 24: Posibles escenarios para la sostenibilidad de las PSO disponibles en el PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
Escaso o nulo crecimiento del número de PSO y la financiación del PSE; la mayoría de las PSO no tienen una forma sistemática y estructurada de documentar el impacto	Cierto crecimiento del número de PSO y la financiación del PSE; algunas PSO que tienen una forma sistemática y estructurada de documentar impacto	Crecimiento constante del número de PSO y la financiación del PSE; algunas PSO tienen una forma sistemática y estructurada de documentar el impacto O Certo crecimiento del número de PSO y la financiación del PSE; la mayoría de las PSO tienen una forma sistemática y estructurada de documentar el impacto	Crecimiento constante del número de PSO y la financiación del PSE; la mayoría de las PSO tienen una forma sistemática y estructurada de documentar el impacto	Crecimiento exponencial del número de PSO y la financiación del PSE; la mayoría de las PSO tienen una forma sistemática y estructurada de documentar el impacto

INDICADOR

3. Compromiso de las PSO con las partes interesadas del PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número medio de PSO contratadas por las partes interesadas del PSE
2. Número y tipo de funciones en las que las partes interesadas contratan servicios de PSO
3. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 25: Posibles escenarios para el compromiso de las PSO por las partes interesadas del PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las partes interesadas del PSE no contratan los servicios de PSO en la mayoría de las funciones	Algunas partes interesadas del PSE no contratan los servicios de PSO en la mayoría de las funciones	Algunas partes interesadas del PSE contratan los servicios de PSO en algunas funciones	La mayoría de las partes interesadas del PSE contratan los servicios de PSO en la mayoría de las funciones, pero la disposición a pagar es baja	La mayoría de las partes interesadas del PSE contratan los servicios de PSO en la mayoría de las funciones y están dispuestos a pagar por ellos

INDICADOR

4. Transparencia de los servicios de las PSO

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSO con estatuto jurídico y/o certificación
2. Número de PSO que comparten documentación jurídica, registros, etc. con las partes interesadas del PSE
3. Número de PSO que comparten documentación financiera con las partes interesadas del PSE
4. Número de PSO que comparten detalles del material pertinente elaborado como parte de proyectos o de otro modo con otras partes interesadas del PSE.
5. Existencia de un código ético en el PSE
6. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 26: Posibles escenarios para la frecuencia de las interacciones entre las partes interesadas del PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
La mayoría de las PSO no están certificadas y no crean ni comparten documentos jurídicos, reglamentarios o financieros con las partes interesadas del PSE. No existe un código ético para las PSO	Pocas PSO del PSE están certificadas. Algunas partes interesadas del PSE tienen acceso a algunos de los documentos legales/regulatorios y sobre el conocimiento del código ético de las PSO es limitado	Algunas PSO están certificadas y la mayoría de las partes interesadas del PSE tienen cierto acceso a los documentos jurídicos/reglamentarios creados por ellas. El acceso y el conocimiento del código ético de las PSO son limitados O La mayoría de las PSO son certificadas y algunas partes interesadas del PSE tienen acceso a documentos jurídicos/reglamentarios creados por ellas. El acceso y el conocimiento del código ético de las PSO son limitados	La mayoría de las PSO del PSE están certificadas y la mayoría de las partes interesadas del PSE tienen acceso a algunos de los documentos jurídicos/reglamentarios creados por ellas El acceso y el conocimiento del código ético de las PSO están muy extendidos	La mayoría de las PSO del PSE están certificadas y la mayoría de las partes interesadas del PSE tienen fácil acceso a la mayor parte de los documentos jurídicos/reglamentarios creados por ellas El acceso y el conocimiento del código de ética de las PSO son generalizados



ÁREA DE RESULTADOS CLAVE

Diversidad en el PSE

INDICADOR

1. Diversidad entre los tipos de partes interesadas del PSE en el ecosistema

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Presencia/ausencia de categorías de partes interesadas del PSE
2. Diferencias en el número de organizaciones que representan a cada una de las categorías de partes interesadas del PSE
3. Número de PSO que prestan servicios tanto en zonas rurales como urbanas
4. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 27: Posibles escenarios para la diversidad entre los tipos de partes interesadas del PSE en el ecosistema

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
Tipos de partes interesadas del PSE críticos no están presentes o trabajan contra el ecosistema (por ejemplo, el Gobierno)	Algunas partes interesadas del PSE, que no son críticas para el mantenimiento del ecosistema local y están concentradas en áreas rurales o urbanas, no están presentes en el ecosistema	La mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE están presentes en el ecosistema, pero algunos son más activos y contribuyen más que otros, y están concentrados en zonas rurales o urbanas	La mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE están presentes en el ecosistema, tanto en zonas urbanas como rurales, y contribuyen a la filantropía de forma similar	La mayoría de los tipos de partes interesadas del PSE son activos en filantropía de forma similar e interactúan entre sí, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales

INDICADOR

2. Coexistencia de diversos enfoques de los paradigmas de la filantropía en el PSE

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de partes interesadas del PSE que operan a través de diferentes paradigmas filantrópicos, por ejemplo, la venture philanthropy, los enfoques basados en los derechos, los enfoques basados en los resultados, el impacto colectivo, la inversión de impacto, los enfoques basados en la comunidad, etc.
2. Proporción de organizaciones nacionales frente a internacionales en cada categoría
3. Diversidad e inclusión entre el personal de las PSO: representación por género, región y estatus socioeconómico
4. Percepciones de las partes interesadas del PSE sobre todo lo anterior

Cuadro 28: Posibles escenarios para la coexistencia de diversos enfoques de los paradigmas de la filantropía en el PSE

Puntuación de 1 a 5 basada en una serie de escenarios potenciales				
1. Naciente	2. Emergente	3. Punto de inflexión	4. Ganando impulso	5. Ideal
Los diferentes paradigmas y enfoques de la filantropía en el ecosistema no son documentados o son raramente discutidos	Se respalda en gran medida un enfoque único de la filantropía y otros enfoques no son considerados	Se respalda en gran medida un enfoque único a la filantropía y otros enfoques son adoptados por una minoría	Coexisten diferentes enfoques de la filantropía, pero rara vez interactúan entre sí	Coexisten diferentes enfoques de la filantropía, con debate y diálogo entre ellos

Aplicar y reforzar la herramienta en el futuro

Como ya se ha dicho, esta herramienta debe desarrollarse en la práctica. Las respuestas a las siguientes preguntas ayudarán a reforzarla:

1 ¿Cómo podemos garantizar que la herramienta no se limite a crear clasificaciones o comparaciones excesivamente simplificadas entre PSE?

Se señaló que las percepciones del PSE no pueden limitarse únicamente a puntuaciones cuantitativas, ya que ello no tendría en cuenta los matices de la situación de un PSE. Por ello, la herramienta incorpora la recopilación de datos cualitativos y fomenta la aplicación de múltiples mediciones estadísticas más allá de una media ponderada. También se señaló que lo que puede considerarse "naciente" en un ecosistema puede ser considerado avanzado en otro. Por ello, la herramienta desaconseja las comparaciones directas entre PSE y anima al usuario a tener en cuenta diversos factores contextuales a la hora de evaluar el rendimiento de un PSE con respecto a otro. La herramienta también recomienda utilizar las respuestas cualitativas de las partes interesadas para contextualizar las valoraciones de "naciente" a "ideal". No obstante, se agradecerían otras sugerencias para evitar este riesgo.

“Es muy útil entender que la puntuación final de cada país podría ser la misma, pero sus situaciones son diferentes. Fijarse en los detalles es más importante que dar puntuaciones... a veces es importante contar, pero aquí se trata más de entender los detalles”.

—Maria Chertok, CAF Rusia

2 ¿Cómo podemos garantizar que la herramienta promueva el diálogo y genere apoyo al PSE por parte de las diversas partes interesadas?

Este es el principal objetivo de la herramienta. Para lograrlo, es fundamental compartir los resultados y los puntos de vista, por lo que instamos a los usuarios a que lo hagan tanto con otros usuarios como con usuarios potenciales de WINGS y Sattva.

3 ¿Cómo este marco puede utilizarse para profundizar en determinadas áreas e incorporar factores más allá de las percepciones de las partes interesadas?

Aparte de las percepciones de las partes interesadas, una serie de factores ambientales pueden influir en el nivel de apoyo a un PSE, como las condiciones políticas, reglamentarias o económicas, para las que ya existen índices gracias a la Lilly School of Philanthropy, CAPS y otros. También se señaló que algunas áreas de resultados clave, como la diversidad percibida del PSE, serían áreas interesantes para profundizar. Si los lectores desean integrar esta herramienta de métricas con otra, o profundizar en un área concreta, los animamos a que se pongan en contacto con info@wingsweb.org.



Foto de Artem Kniaz

PARTE 7

Llamada a la acción



WINGS tiene previsto apoyar el proceso de implantación de estas orientaciones organizando una serie de seminarios web y ofreciendo asesoramiento a los miembros de WINGS sobre cómo abordar algunas de las cuestiones derivadas de este trabajo.

WINGS supervisará los progresos, aprenderá de las operaciones sobre el terreno y modificará las orientaciones a la luz de la experiencia.

Así, el mensaje a los usuarios de esta guía es una clara llamada a la acción.

- Cuando empiece a utilizar la taxonomía, nos encantaría conocer su opinión. Escribanos o invítenos a una reunión virtual para conocer sus impresiones.
- WINGS puede apoyar la aplicación del mapeo a escala nacional o regional. ¡Póngase en contacto con nosotros si está listo para poner manos a la obra!
- Esperamos que las organizaciones que elaboran índices incorporen el prisma del PSE en sus análisis. Estamos dispuestos a apoyarlos en la identificación de oportunidades sobre cómo utilizar la parte 6 de esta guía.
- ¿Está preparando un estudio de caso nacional? Háganoslo saber y le contaremos nuestra experiencia en el estudio del impacto de las PSO en India, Kenia y Rusia.

Para ponerse en contacto con WINGS, envíe un correo electrónico a **info@wingsweb.org**.

Notas finales

1. Fidelity Charitable Trustees' Initiative. 2019. 2019 Fidelity Charitable Giving Report.
2. Bain & Company, Inc. 2017. [India Philanthropy Report 2017](#).
3. Ibid.
4. Shetty, Smarinita. 2019. "Philanthropy In India Is Growing: Fact Or Fiction?". BloombergQuint.
5. Bain & Company, Inc. 2020. [India Philanthropy Report 2020](#).
6. Ministry of Statistics and Programme Implementation. [Non-Profit Institutions in India- A profile and satellite accounts in the framework of System of National Accounts](#). 2012.
7. Sattva Consulting. 2019. [Everyday Giving In India Report](#).
8. Thomas, Liffy. 2020. "The Call Of The Social Sector". The Hindu.
9. NITI Aayog. 2020. "90,000 NGOs & Civil Society Organisations, with their right credentials, are registered on the NGO Darpan Portal".
10. Downtoearth.Org.In. 2015. "Rise Of Third Sector".
11. Ibid., 5.
12. Charities Aid Foundation (CAF). 2018. [CAF World Giving Index 2018](#).
13. Sundar, Pushpa. 2017. Giving with a Thousand Hands. Oxford University Press.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. CRY, Goonj y Akshaya Patra. Informes anuales y diversas publicaciones.
17. Bain & Company, Inc. 2019. [India Philanthropy Report 2019](#).
18. Ibid., 7.
19. Ibid.
20. India Development Review. 2019. "Trends That Shaped The Social Sector In 2018-2019". [India Development Review](#).
21. Dey, Kushankur. 2020. "A Social Stock Exchange". Economic And Political Weekly, EPW.
22. Karamchandani, Ashish e Sujata Rathi. 2020. "With CSR Funds Going To COVID-19, NGOs Are Looking At Steep Reduction In Corporate Support". The Wire.
23. Dasra. 2020. [Strategic Giving](#).
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Giving Circles Asia. 2020. [Case Studies](#).
28. Ibid.
29. GiveIndia. 2020. <https://www.giveindia.org>.
30. Ibid., 7.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Guidestar India. <https://guidestarindia.org/>.
34. Sankalp Forum – Intellectap. <https://www.intellectap.com>.
35. Ibid., 7.
36. Centre For Advancement of Philanthropy. <https://capindia.in>.
37. Azim Premji University. <https://azimpremjiuniversity.edu.in>.
38. Institute Of Rural Management Anand. <https://www.irma.ac.in>.
39. Sattva Consulting. 2019. [Everyday Giving In India Report](#).
40. Centre For Fundraising. <https://www.centreforfundraising.com>.
41. CAF India. <https://www.cafindia.org>.
42. Donattekart. <https://www.donatekart.com>.
43. Edelgive Investment. <https://www.edelgive.org/investment>.
44. GlobalGiving. 2020. [Investing In India's Communities](#).
45. India Development Review. <https://idronline.org>.
46. iVolunteer. <https://www.ivolunteer.in>.
47. The/Nudge. <https://www.thenudge.org/>.
48. Dhvani RIS. <https://dhwaniris.in/>.
49. WINGS. 2017. [Entrevista a Pushpa Sundar. Philanthropy In Focus](#).
50. Dasra. 2020. [Strategic Giving](#).

51. Dasra Philanthropy Week.
52. Ibid., 55.
53. Ibid.
54. Giving Circles Asia. 2020. Dasra Giving Circles, India.
55. Ibid.
56. Powell, Alison e Roger Thompson. 2013. "Inventing and Reinventing a Philanthropy Model in India". SSIR.
57. Ibid., 29.
58. GiveIndia. 2020. <https://www.giveindia.org>.
59. Jenkins, Cordelia. 2011. "The Payroll Givers". Mint.
60. Ibid., 58.
61. Ibid.
62. Hindustan Times. 2020. "iForIndia concert raises Rs 52 crore, Karan Johar and Bollywood stars thank fans for watching and donating".
63. Srinath, Ingrid y Ashish Karamchandani. 2020. "India's Recovery Depends On The State Of Its Social Sector: Government Must Come To Its Aid". The Times of India.
64. SDG Philanthropy Platform e Dalberg. 2016. Investing in the Sustainable Development Goals in Kenya: A Primer for Philanthropists and Other Social Investors.
65. Misati, Roseline Nyakerario, Anne Kamau e Hared Nassir. 2019. Do Migrant Remittances Matter for Financial Development in Kenya?. Financial Innovation volume 5, número de artículo: 31.
66. CAF. 2020. Growing Giving in Kenya, Tanzania and Uganda.
67. Neubert, Dieter. 2019. Middle-Income Groups in Kenya. Conflicting Realities Between Upward Mobility and Uncertainty. Universität Bayreuth.
68. Ibid., 66.
69. British Council. 2020. The State of Social Enterprise in Kenya.
70. Ibid., 66.
71. Ministerio de Trabajo y Protección Social. República de Kenia. 2015. The National Volunteerism Policy.
72. KCDF <https://www.kcdf.or.ke/>.
73. O'Maera, Mike. 2020. Philanthropy Ecosystem in Kenya, entrevista a Sanjana Govil. Radio.
74. Nonprofit Tech For Good. 2018. Giving Trends In Kenya: How The Growth of Mobile Payments re Transforming Community Giving. Entrevista a Matt Roberts-Davies.
75. Ibid., 66.
76. Mwaniki, Charles. 2019. "Kenya diaspora remittances top in East Africa". Business Daily; Personal Remittances, Received (Current US\$) | Data. <https://data.worldbank.org>.
77. CAF. 2019. CAF World Giving Index 10ª edition.
78. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network. 2019. Sustainable Development Report 2019.
79. Ibid., 64.
80. Ibid., 69.
81. Hanley, Lisa M., Aline Margaux Wachner e Tim Weiss. 2016. Taking the pulse of the social enterprise landscape in developing and emerging economies. Zeppelin University.
82. Central Bank of Kenya. 2018. The Year Of Resilience: Annual Report 2017/2018.
83. Dr. Frank Aswani. 2020. EVPA Annual Conference.
84. The National Business Compact Coalition Kenya chapter. <https://www.covid19businessresponse.ke>.
85. Safe Hands Kenya. <https://www.safehandskenya.com>.
86. Action For Transparency. <https://actionfortransparency.org>.
87. Giving Tuesday Kenya. <https://www.givingtuesdayke.org>.
88. East Africa Philanthropy Network. <https://www.eaphilanthropynetwork.org>.
89. O'Maera, Mike. 2020. Measuring Impact created by EAPN. Entrevista de Sattva Consulting.
90. Ibid.
91. Ibid.
92. Ibid., 72.
93. USAID. Yetu Initiative in Kenya.
94. Kenya Philanthropy Forum.
95. Warrande, Chilande. 2020. Impact of Viwango. Mike O'Maera & Gloria Bukachi, entrevista de Sattva Consulting.
96. SDGPP In Kenya <https://www.sdgphilanthropy.org/Kenya>.

97. Good Kenyan Foundation. <https://goodkenyan.co.ke>.
98. AVPA - African Venture Philanthropy Alliance. <https://avpa.africa>.
99. Segal Family Foundation. 2019. [2019 Annual Report](#).
100. Strategic Connections. <http://www.sclkenya.com>.
101. East Africa Association of Grantmakers. <https://www.devex.com/organizations/east-africa-association-of-grantmakers-110059>.
102. Kenya Community Development Foundation <https://www.sdgphilanthropy.org/Kenya-Community-Development-Foundation>.
103. Ibid., 72.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. USAID. [Yetu Initiative in Kenya](#).
107. Ibid., 96.
108. Ibid., 74.
109. Copeland-Carson, Jacqueline. 2007. [Kenyan Diaspora Philanthropy: Key Practices, Trends and Issues](#). The Philanthropic Initiative, Inc. y The Global Equity Initiative, Harvard University.
110. Skolkovo Wealth Transformation Centre. 2018. [Russian Philanthropist](#).
111. Ibid.
112. Ministerio de Desarrollo Económico de la Federación Rusa. 2019. [Activity and Development Report Socially Oriented Non-Profit Organisations](#) (en ruso).
113. Ibid.
114. Philanthropy for Social Justice and Peace, CAF Russia, Alliance Magazine y WINGS. 2018. [Philanthropy in Russia](#).
115. Lilly Family School of Philanthropy. 2018. [The Global Philanthropy Environment Index](#).
116. CAF Russia. Investigación sobre donaciones privadas en Rusia.
117. Sklotskiy, Roman. 2020. Impact of NGO Development Centre. Entrevista de Sattva Consulting.
118. Russian Donors Forum. <http://www.donorsforum.ru>.
119. Siberian Center for Support of Public Initiatives. <http://scisc.ru/about/>.
120. Agency For Social Information. Anna Ladoshkina Bureau. <https://foralien.com> (en ruso).
121. Orlova, Anna. 2020. NGO Development Centre Organisations.
122. Sklotskiy, Roman. 2020. Philanthropy in Russia. Entrevista de Sattva Consulting.
123. The Sustainable Development Report. 2020. [Rankings](#).
124. Ibid., 77.
125. Ibid., 122.
126. The Vladimir Potanin Foundation, Research Group ZIRCON. 2020. "Study of The Russian Philanthropy Sector Infrastructure".
127. The Rockefeller Foundation y The Resource Alliance. 2012. [The Dilemma Of Middle-Class Philanthropy](#).
128. Ibid., 122.
129. Ibid.
130. Doggers, Peter. 2020. "Grischuk Wins 'Play For Russia' Charity Event Which Raises Over \$354,000". Chess.Com.
131. Timchenko Foundation. 2019. [Annual Report](#).
132. Ibid., 122.
133. Добро Mail.Ru. <https://dobro.mail.ru>.
134. [Dobro Mail.ru welcomes regional charities as partners](#). 2017. The BEARR Trust.
135. Chertok, Maria. 2020. Impact of CAF in Russia. Entrevista presencial de Roman Sklotskiy.
136. Centre Garant. <https://ngogarant.ru/en>.
137. Russian Donors Forum. 2020. Impact of RDF. Entrevista presencial de Roman Sklotskiy.
138. The Siberian Civic Initiatives Support Center. 2020. Impact on Philanthropy. Entrevista presencial de Roman Sklotskiy. Ibid., 119.
139. Moscow School Of Professional Philanthropy. <https://mspp.ru/school/>.
140. ASI. 2020. Impacto en la Filantropía. Entrevista presencial de Roman Sklotskiy.
141. NGO Development Centre. 2020. Impacto on Philanthropy. Entrevista presencial de Roman Sklotskiy.
142. Participants - Membership - Donors Forum | Association of Grantmaking Organisations. [Donorsforum.Ru](#).
143. History - About Us - Donors Forum | Association of Grantmaking Organisations. [Donorsforum.Ru](#).
144. Ibid.
145. Ibid., 137.
146. Ibid.

Anexo 1

Consultas individuales con expertos sobre los casos de cada país

País/Región	Nombre y cargo de la persona entrevistada	Organización
India	Amrut Joshi, fundador	GameChangers Law
India	Anil Kumar Reddy, director general y cofundador	DonaKart
India	Anita Kumar, directora - RSE	Sattva Consulting
India	Bindi Daria, directora adjunta	Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
India	Gautam John, director de Estrategia	Rohini Nilekani Philanthropies
India	Harsh Jaitli, director general	Vani
India	Ingrid Srinath, directora	Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
India	Kashyap Shah, director y responsable de Educación en la India	Bridespan
India	Kavita Mathew, consultora de Asociaciones en la India	Global Giving
India	Komal Goyal, subdirectora	A.T.E Chandra Foundation
India	Kunal Verma, director general	Centre for Fundraising
India	Lakshmanan A G, director de Asociaciones sin ánimo de lucro y Donaciones en línea	GiveIndia
India	Meenakshi Batra, directora general	CAF
India	Megha Jain, directora asociada - Filantropía Estratégica	DASRA
India	Noshir Dadrawala, director ejecutivo	Centre For Advancement of Philanthropy
India	Paul Basil, fundador y director general	Villgro
India	Pearl Tiwari, presidenta (RSC y Sostenibilidad)	Ambuja Cement Foundation
India	Poonam Choksi, Desarrollo de capacidades del sector social	A.T.E Chandra Foundation
India	Priya Naik, fundadora y directora general	Samhita
India	Pushpa Aman Singh, directora general	Guidestar India/GivingTuesday
India	Rathish Balakrishnan, cofundador y socio director	Sattva Consulting
India	Ravi Sreedharan, fundador	Indian School of Development Management (ISDM)
India	Sathyasree, directora de apoyo al desarrollo	CRY
India	Shalabh Sahai, cofundador y director	iVolunteer
India	Smarinita Shetty, cofundadora y directora general	India Development Review
India	Sujatha Srinivasan, directora de Investigación - Infraestructura y Gobernanza	Institute for Financial Management and Research (IFMR) LEAD
India	Swapnil Agarwal, cofundador y director	RIS Dhwani
India	Swapnil Agarwal, cofundador y director	LCR
India	Urvashi Deividayal, directora de Sankalp India	Sankalp, Intellectap
India	Venkat Krishnan, administrador principal	India Welfare Trust (Founder, GiveIndia)
India	Vidya Shah, directora general	EdelGive Foundation
Kenia	Arif Neky, coordinador nacional de SDGPP y antiguo director general regional, AKF	SDGPP, Aga Khan Foundation
Kenia	Chilande Warrande, director de programa	Viwango

País/Región	Nombre y cargo de la persona entrevistada	Organización
Kenia	Clement Nganga, responsable de programas	Allavida Kenia
Kenia	Cynthia Onyango, responsable de programas	Aga Khan Foundation (África Oriental)
Kenia	Evans Okinyi, director general	East Africa Philanthropy Network (EAPN)
Kenia	Hannah Ahere, asistente personal del director de la región	Ford Foundation
Kenia	James Gatere, director	I&M Bank Foundation
Kenia	Janet Mawiyoo, directora ejecutiva	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Kenia	Lucy Chepchumba, cofundadora	Good Kenyan
Kenia	Melvin Chibole, director de Gobernanza, Aprendizaje y Comunicación	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Kenia	Nancy Kairo, directora ejecutiva para África Oriental	Africa Venture Philanthropy Alliance (AVPA)
Kenia	Nzilani Muema, director de programa - Kenia	Instituto Amani
Kenia	Tom Olila, director	Strategic Connections
Kenia	Virgile Bahujihimigo, responsable de programas	Segal Family Foundation
Rusia	Alena Meshkova, directora	Konstantin Khabensky Charitable Foundation
Rusia	Alexandra Babkina, directora de Proyectos Sociales, Mail.Ru; directora del servicio Dobro.mail.ru	Dobro.mail.ru
Rusia	Alexandra Boldyreva, directora ejecutiva	Russian Donors Forum
Rusia	Anna Bitova, presidente del Consejo de Administración	Center for Curative Pedagogics
Rusia	Anna Orlova, presidenta del Consejo	Centro de Desarrollo de ONG
Rusia	Ekaterina Khaletskaya, cofundadora y directora	Impact Hub Moscú
Rusia	Elena Ivanitskaya, directora adjunta del Departamento de Desarrollo Estratégico e Innovaciones	Ministerio de Desarrollo Económico de la Federación Rusa
Rusia	Elena Malitskaya, presidenta	The Siberian Civic Initiatives Support Center
Rusia	Igor Sobolev, asesor del director general	Fundación de Subvenciones Presidenciales
Rusia	Maria Chertok, directora	CAF Rusia
Rusia	Maria Morozova, directora general	Elena y Gennady Timchenko Foundation
Rusia	Marina Mikhailova, directora	"Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)
Rusia	Oksana Oracheva, directora general	The Vladimir Potanin Foundation
Rusia	Oksana Razumova, presidenta	"Druzya" (Amigos) Foundation
Rusia	Olga Drozdova, directora de Proyectos y Programas Sociales	Agency for Social Information
Rusia	Roman Sklotskiy, director	Center for Philanthropy Development, The Vladimir Potanin Foundation
Rusia	Svetlana Ivchenko, directora del Departamento de Política Social	Norilsk Nickel
Sudáfrica	Bhekinkosi Moyo, director general	Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI), WITS Business School
Sudáfrica	Shaun Samuels, director ejecutivo	SGS Consulting
Tanzania	Stigmata Tenga, directora ejecutiva	Africa Philanthropy Network (APN)

Anexo 2: Datos de las organizaciones seleccionadas que figuran en el cuadro de las 4C

Consultas individuales con expertos

<i>African Venture Philanthropy Alliance</i>	La African Venture Philanthropy Alliance (AVPA) es una red panafricana de inversores sociales con sede en Nairobi y comprometida con la construcción de una comunidad vibrante y de gran impacto en toda África.
<i>Aga Foundation Khan/Yetu</i>	La Aga Khan for Development Network (AKDN) reúne a una serie de agencias, instituciones y programas de desarrollo que trabajan principalmente en las zonas más pobres de Asia y África. Yetu fomenta un ecosistema más fuerte para las OSC kenianas a través del enfoque de colaboración, aprendizaje y adaptación, tanto en el diseño como en la ejecución de intervenciones que promueven el desarrollo local al tiempo que mejoran la sostenibilidad de las OSC locales.
<i>Agency for Social Information</i>	Agency for Social Information es una organización experta líder en el sector no lucrativo ruso y una agencia de noticias profesional especializada en informar sobre iniciativas cívicas.
<i>Centre for Advancement of Philanthropy</i>	El Centre for Advancement of Philanthropy (CAP) está especializado en todas las leyes que regulan el sector no lucrativo de la India y en ofrecer soluciones completas de cumplimiento a las organizaciones que participan en actividades filantrópicas.
<i>Centre for Fundraising</i>	Centre for Fundraising (CFF) es una consultora de gestión que ofrece soluciones integrales de captación de fondos a organizaciones sin ánimo de lucro de la India y varios países asiáticos.
<i>Charities Aid Foundation India</i>	CAF India es una fundación benéfica registrada creada en 1998 para proporcionar apoyo estratégico y de gestión a empresas, particulares y ONG con el objetivo de garantizar un mayor impacto de sus inversiones filantrópicas y de RSE.
<i>Charities Aid Foundation Rusia</i>	CAF (Charities Aid Foundation) es una organización sin ánimo de lucro comprometida con motivar a la sociedad para que done cada vez más eficazmente. CAF Rusia se creó en 1993 para asesorar gratuitamente al incipiente sector de las ONG en cuestiones jurídicas, contables y de recaudación de fondos.
<i>Daan Utsav</i>	Festival anual de filantropía en el que participan empresas, ONG, administraciones públicas, colegios, institutos y el público en general a través de "actos de generosidad": dinero, tiempo, recursos y habilidades.
<i>Dasra</i>	Dasra comenzó como un fondo de filantropía de riesgo para invertir en organizaciones sin ánimo de lucro en fase inicial en la India. Su modelo ha crecido hasta facilitar la colaboración entre financiadores, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas y el gobierno, y asociarse con fundaciones y filántropos líderes para ayudarles a dar forma a su visión.
<i>Dhwani Rural Information Systems</i>	Una empresa tecnológica orientada al desarrollo cuyo objetivo es proporcionar herramientas TIC asequibles, integradas e inteligentes a las organizaciones que trabajan en la base de la pirámide.
<i>Donatekart</i>	Donatekart es una empresa social con sede en la India que permite a los particulares donar los suministros necesarios a una organización benéfica en lugar de donar dinero.
<i>East Africa Philanthropy Network</i>	Asociación de miembros voluntarios que agrupa a fideicomisos y fundaciones de la región de África Oriental con el objetivo de promover la filantropía.
<i>EdelGive Foundation</i>	El brazo filantrópico del Grupo Edelweiss, principalmente una organización de concesión de subvenciones, que apoya a pequeñas y medianas ONG de todo el país. Además, la EdelGive Foundation se ha convertido en la plataforma de conexión entre donantes y ONG fiables de todo el país.
<i>Gandhi Fellowship/Teach for India/Make a Difference</i>	Programas que reclutan, forman y nutren a licenciados universitarios y profesionales en activo para que surjan como líderes en el espacio del desarrollo social.
<i>Garant</i>	La ONG benéfica regional Arkhangelsk Centre of social technologies "Garant" se creó en otoño de 1996 para desarrollar las organizaciones de la sociedad civil en la región de Arkhangelsk. Trabajan por el desarrollo de la estabilidad social en la región mediante la coordinación de los esfuerzos de diversas organizaciones e instituciones, la introducción de enfoques innovadores en la resolución de los problemas de la comunidad y el desarrollo de la participación ciudadana.
<i>GiveIndia</i>	GiveIndia es la mayor plataforma india de donaciones para donantes que lleva a cabo un sólido proceso de debida diligencia que abarca comprobaciones legales, de cumplimiento, financieras y de impacto para cada donación realizada a cualquier organización sin ánimo de lucro, incluidas visitas en persona a los beneficiarios e informes de opiniones reales.

<i>GlobalGiving</i>	Una comunidad de crowdfunding que pone en contacto a organizaciones sin ánimo de lucro, donantes y empresas.
<i>India Development Review</i>	IDR es una plataforma mediática independiente para la comunidad del desarrollo que publica ideas, opiniones, análisis y lecciones de la práctica real.
<i>iVolunteer</i>	iVolunteer es una empresa social que promueve el voluntariado con la misión de reunir a voluntarios y organizaciones para que compartan tiempo, habilidades y pasión para promover el desarrollo social de la India.
<i>Kenya Community Development Foundation</i>	Kenya Community Development Foundation (KCDF) es una fundación filantrópica pública que apoya el desarrollo sostenible impulsado por la comunidad.
<i>Kenya Philanthropy Forum</i>	Kenia Philanthropy Forum es una plataforma organizada que reúne a instituciones filantrópicas e individuos para interactuar, compartir y comprometerse en esfuerzos que promuevan la filantropía en Kenia.
<i>Mail.Ru Group</i>	Una plataforma de recaudación de fondos que permite a los usuarios hacer una donación a una organización o solicitar su participación en un proyecto de voluntariado.
<i>Moscow School of Professional Philanthropy</i>	La MSPF es una comunidad de personas relacionadas con el sector de la filantropía dispuestas a apoyarse mutuamente mediante el intercambio de conocimientos y experiencias. El programa es un acelerador de proyectos de organizaciones sin ánimo de lucro y crea una comunidad de profesionales.
<i>Nudge Lifeskills Foundation</i>	La Nudge Foundation es un colectivo de algunos de los empresarios, líderes y agentes del cambio más brillantes de la India que luchan contra la pobreza.
<i>Russian Donors Forum</i>	El Russian Donors Forum es una asociación de las mayores organizaciones de concesión de subvenciones que operan en Rusia para promover el desarrollo de una comunidad benéfica profesional que trabaje para toda la comunidad.
<i>Sankalp</i>	Los Diálogos Sankalp son debates exhaustivos, facilitados a lo largo del año, en todas las regiones, para construir ecosistemas que permitan a los empresarios abordar complejos retos de desarrollo utilizando soluciones locales.
<i>SDG Partnership Platform</i>	La plataforma en línea SDG Partnership Platform es el registro mundial de las Naciones Unidas de compromisos voluntarios y asociaciones de múltiples partes interesadas en apoyo del desarrollo sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<i>Strategic Connections</i>	Strategic Connections es una empresa social cuya actividad principal es prestar servicios de asesoramiento en materia de gestión y desarrollo.
<i>Siberian Civic Initiatives Support Center</i>	El Siberian Civic Initiatives Support Center es una organización rusa no comercial y no gubernamental que apoya el desarrollo de la reforma democrática y económica mediante el apoyo al Tercer Sector en la región de Siberia.
<i>Tata Institute of Social Sciences, Azim Premji University Institute of Rural Management, Anand</i>	Instituciones autónomas con el mandato de contribuir a la gestión profesional de organizaciones filantrópicas, de desarrollo y rurales.
<i>Viwango</i>	Viwango es una organización independiente de normalización y certificación de OSC en Kenia.

Anexo 3

Métodos de investigación y elección de países

Para desarrollar estos estudios de casos y representar su contribución en India, Rusia y Kenia se adoptó un enfoque participativo mediante los siguientes pasos:

1. Consultas al Comité Editorial para identificar y preseleccionar los países para los estudios de caso. Los países se seleccionaron en función de su clasificación en el WorldGiving Index, el tamaño de su PSE y su evolución a lo largo del tiempo.
2. Revisión de la literatura sobre la evolución del ecosistema de apoyo a la filantropía en la India, Rusia y Kenia para comprender mejor el panorama general y el contexto de los estudios de caso.
3. Entrevistas semiestructuradas individuales con 65 expertos de las siguientes categorías para preseleccionar organizaciones para los estudios de casos por países (véanse los Anexos 1 y 2 para la lista completa de expertos y organizaciones):
 - a. Creadores de plataformas/convocantes de redes: responsables de redes o plataformas que convocan a las partes interesadas en la filantropía.
 - b. Investigadores, académicos, creadores de evidencias sobre filantropía: personas que ocupan cargos de dirección en unidades de investigación e instituciones académicas sobre filantropía en la actualidad.
 - c. Facilitadores y facilitadoras de PSE (financiadores y PSO): profesionales entrevistados anteriormente, ponentes en foros de PSE o miembros de redes mundiales con más de 10 años de experiencia.
4. Encuestas estructuradas en línea con 65 PSO, financiadores y organizaciones ejecutoras para determinar su papel e impacto.
5. Entrevistas individuales en profundidad con PSO preseleccionadas, financiadores y organizaciones ejecutoras de India, Rusia y Kenia, basadas en recomendaciones de expertos para corroborar los resultados de la encuesta.
6. Consultas al Comité Editorial para recabar opiniones y sugerencias sobre la elaboración de estos estudios de casos.

Anexo 4

Índices de conversión de los casos prácticos

1 INR a USD = 0,01 USD (al 07/07/2020)

O 1 USD = 75 INR

1 RUB a USD = 0,01 USD (al 07/07/2020)

O 1USD = 73,5 RUB

1 KES a USD = 0,009 USD (al 07/07/2020)

O 1USD = 108 KES

Anexo 5

Entrevistas para la taxonomía y orientación sobre cómo mapear el terreno y los métodos para evaluar el PSE

País/ Región	Nombre y cargo de la persona encuestada	Organización
Reino Unido	Michael Mapstone, director de Asuntos Internacionales y Compromiso Mundial	Charities Aid Foundation (CAF)
Reino Unido	Walter Viers, director regional para Europa Central y Oriental	C.S. Mott Foundation
India	Gautam John, director de Estrategia	Rohini Nilekani Philanthropies
India	Ingrid Srinath, directora	Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
India	Megha Jain, directora asociada - Filantropía Estratégica	DASRA
India	Paul Basil, fundador y director general	Villgro
India	Priya Naik, fundadora y directora general	Samhita
India	Ravi Sreedharan, fundador	Indian School of Development Management (ISDM)
India	Smarinita Shetty, cofundadora y directora general	India Development Review (IDR)
India	Sujatha Srinivasan, directora de Investigación - Infraestructura y Gobernanza	Institute for Financial Management and Research (IFMR)
India	Sathyasree, directora de Apoyo al Desarrollo	CRY
India	Urvashi Deividayal, directora de Sankalp India	Sankalp, Intellectap
India	Venkat Krishnan, fideicomisario principal	India Welfare Trust (Founder, GiveIndia)
India	Vidya Shah, directora general	EdelGive Foundation
Kenia	Evans Okinyi, director general	East Africa Philanthropy Network (EAPN)
Kenia	Janet Mawiyoo, directora ejecutiva	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Rusia	Maria Chertok, directora	CAF Rusia
Rusia	Oksana Oracheva, directora general	The Vladimir Potanin Foundation
Rusia	Roman Sklotskiy, director	Center for Philanthropy Development, The Vladimir Potanin Foundation
Sudáfrica	Bhekinkosi Moyo, director y profesor adjunto	Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI), WITS Business School
Sudáfrica	Shaun Samuels, director ejecutivo	SGS Consulting
Tanzania	Stigmata Tenga, directora ejecutiva	African Philanthropy Network (APN)
EE. UU.	Chris Cardona, responsable del Programa de Filantropía	Ford Foundation
EE. UU.	Nick Deychakiwsky, responsable de programas	C.S. Mott Foundation
EE. UU.	Teri Behrens, directora ejecutiva	Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University

Anexo 6

PSO encuestadas para la taxonomía, la orientación sobre cómo mapear el terreno y los métodos para evaluar el PSE.

Australia	Universidad de Melbourne	Kenia	Ford Foundation
Bélgica/ Europa	Donors and Foundations Network in Europe	Kenia	Good Kenyan
Brasil	Associação Brasileira de Captadores de Recursos	Kenia	I&M Bank Foundation
EE. UU.	Stanford Angels & Entrepreneurs	Kenia	KenGen Foundation
EE. UU.	Institute for Wise Philanthropy	Kenia	Kenya Community Development Foundation
EE. UU.	International Funders for Indigenous Peoples	Kenia	SDG Philanthropy Platform, en las Naciones Unidas
EE.UU.	TechSoup	Kenia	Segal Family Foundation
Europa	European Community Foundation Initiative	Kenia	Strategic Connections
India	Ambuja Cement Foundation	Kenia	Strathmore University Foundation
India	Centre for Advancement of Philanthropy	Kenia	Viwango
India	Centre for Social Impact and Philanthropy	Nueva Zelanda	John Godfrey and Associates
India	Civil Society Information Services India (GuideStar India & GivingTuesdayIndia)	Reino Unido	Centre for the Study of Philanthropy & Public Good, University of St Andrews
India	Dasra	Reino Unido	Centre for Strategic Philanthropy, Cambridge Judge Business School
India	EdelGive Foundation	Rumanía	Asociación para la Práctica de la Transformación
India	GameChanger Law Advisors	Rusia	Agency for Social Information
India	GiveIndia	Rusia	"Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)
India	GlobalGiving	Rusia	CAF Rusia
India	India Development Review	Rusia	Center for Curative Pedagogics
India	India Welfare Trust	Rusia	NGO Development Centre
India	iVolunteer	Rusia	"Druzya" (Amigos) Foundation
India	Nilekani Philanthropies	Rusia	Corporate Charitable Foundation "Katren"
India	Nudge Lifeskills Foundation	Rusia	Dobro.Mail.ru (Grupo Mail.ru)
India	Samanvay Research and Development Foundation	Rusia	Russian Donors Forum
India	Sattva Consulting	Rusia	Elena and Gennady Timchenko Foundation
India	Grupo Bridgespan	Rusia	Impact Hub Moscú
India	VANI	Rusia	Konstantin Khabensky Charity Foundation
India, Kenia	Intellectap	Rusia	Fundación de Subvenciones Presidenciales
Israel	Instituto de Derecho y Filantropía, Universidad de Tel-Aviv	Rusia	Norilsk Nickel
Italia	Assifero	Rusia	The Siberian Civic Initiatives Support Center
Kenia	African Venture Philanthropy Alliance	Rusia	The Vladimir Potanin Foundation
Kenia	Aga Khan Foundation	Senegal	EPIC-Africa
Kenia	Allavida Kenia		
Kenia	Instituto Amani		
Kenia	East Africa Philanthropy Network		

Anexo 7

Análisis de redes sociales por Barry Knight

El Análisis de Redes Sociales (A R S) es el proceso de investigación de las estructuras sociales mediante el uso de **redes** y la **teoría de grafos**. Caracteriza las estructuras en red en términos de nodos (actores individuales, personas o cosas dentro de la red) y los vínculos, aristas o enlaces (relaciones o interacciones) que los conectan.

Algunos ejemplos de **estructuras sociales** que suelen visualizarse mediante el análisis de redes sociales son **las redes de medios sociales**, la difusión de **memes**, la circulación de la información, las **redes de amistades y conocidos**, las redes empresariales, las redes de conocimiento, las relaciones laborales difíciles, las redes sociales, los grafos de **colaboración, parentesco, transmisión de enfermedades y relaciones sexuales**.

Estas redes suelen visualizarse mediante **sociogramas**, en los que los nodos se representan como puntos y los vínculos como líneas. Estas visualizaciones permiten evaluar cualitativamente las redes variando la representación visual de sus nodos y aristas para reflejar atributos de interés.

El análisis de redes sociales se ha convertido en una técnica clave de **la sociología** moderna. También ha ganado adeptos en las áreas de **antropología, biología, demografía y los estudios de la comunicación, economía, geografía, historia, ciencias de la información, ciencias de la organización, ciencias políticas, salud pública, psicología social, estudios sobre el desarrollo, sociolingüística e informática**.

La representación visual de las redes sociales es importante para comprender los datos de las redes y transmitir los resultados de los análisis. Se han presentado numerosos métodos de visualización de los datos producidos por el análisis de redes sociales. Gran parte del **software de análisis** dispone de módulos para la visualización de redes. La exploración de los datos se realiza mostrando nodos y enlaces en varios diseños, y atribuyendo colores, tamaño y otras propiedades avanzadas a los nodos. Las representaciones visuales de redes pueden ser un método eficaz para transmitir información compleja, pero hay que tener cuidado con la interpretación de las propiedades de los nodos y los grafos a partir de representaciones visuales únicamente, ya que pueden

tergiversar las propiedades estructurales, mejor captadas mediante análisis cuantitativos.

Los **grafos signados** pueden utilizarse para ilustrar las buenas y malas relaciones entre los seres humanos. Una arista positiva entre dos nodos denota una relación positiva (amistad, alianza, noviazgo) y una arista negativa entre dos nodos denota una relación negativa (odio, ira). Los grafos de redes sociales signados pueden utilizarse para predecir la evolución futura del grafo. En las redes sociales signadas, existe el concepto de ciclos "equilibrados" y "desequilibrados". Un **ciclo** equilibrado se define como un **ciclo** en el que los productos de todos los signos son positivos. Según **la teoría del equilibrio**, los grafos equilibrados representan a un grupo de personas, que probablemente no cambien sus opiniones sobre las demás personas del grupo. Los grafos desequilibrados representan a un grupo de personas que es muy probable que cambien sus opiniones sobre las otras personas de su grupo. Por ejemplo, un grupo de 3 personas (A, B y C) en el que A y B tienen una relación positiva, B y C tienen una relación positiva, pero C y A tienen una relación negativa es un ciclo desequilibrado. Es muy probable que este grupo se transforme en un ciclo equilibrado, como uno en el que B sólo tenga una buena relación con A y tanto A como B tengan una relación negativa con C. Utilizando el concepto de ciclos equilibrados y desequilibrados, se puede predecir la evolución de los **grafos de redes sociales** signados.

Al utilizar el análisis de redes sociales como herramienta para facilitar el cambio, los diferentes enfoques de la cartografía participativa de redes han demostrado su utilidad. En este caso, los participantes aportan datos sobre la red trazándola (con lápiz y papel o digitalmente) durante la sesión de recopilación de datos. Un ejemplo de cartografía de redes con lápiz y papel, que también incluye la recopilación de algunos atributos de los actores (influencia percibida y objetivos de los actores), es la **caja de herramientas Net-Map**. Una de las ventajas de este enfoque es que permite a los investigadores recopilar datos cualitativos y formular preguntas aclaratorias mientras se recogen los datos de la red.

Matemáticamente, es posible elaborar una serie de medidas precisas de las relaciones, denominadas coeficientes. He aquí algunos ejemplos:

Centralidad

La centralidad como coeficiente a nivel de actor refleja el grado de acceso a la información (o recursos) de un actor y, por tanto, la probabilidad de que ese actor adquiera una posición de liderazgo en el grupo. Como coeficiente a nivel de red, la centralidad mide la distribución de la información (o del poder) dentro del grupo.

Coeficientes sociométricos

En una red de comunicación, los coeficientes sociométricos a nivel de actor miden el nivel de actividad comunicativa de un actor concreto.

Coeficientes relacionados con la distancia

Esta categoría se basa en el concepto de distancia geodésica. Dados dos nodos de una red, digamos el nodo A y el nodo B, la distancia geodésica de A a B es la longitud del camino más corto posible de A a B.

En cuanto a herramientas específicas de ARS, existen cuatro, que tienen una versión gratuita:

Socilyzer - www.socilyzer.com. Socilyzer está pensado para que directivos y consultores realicen sus propios análisis básicos. El objetivo de la herramienta es que sea lo más simple posible, integrando el diseño del cuestionario, la recolección de datos y su visualización. En el sitio web también hay buenos recursos que explican cómo interpretar los diagramas de ARS.

SocNetV - '[Social Network Visualiser](#)'. Tiene una interfaz gráfica muy agradable, funciona en Linux, Windows y Mac, es compatible con GraphML y archivos .net, y es rápida para calcular centralidades y distancias. También hace algunos diseños de redes.

NodeXL. **NodeXL** es una plantilla gratuita y de código abierto, para Microsoft® Excel® 2007 y 2010, que facilita la exploración de grafos de red. Con NodeXL, puede introducir una lista de bordes de red en una hoja de cálculo, hacer clic en un botón y ver su grafo, todo ello en un entorno de usuario familiar como es el Excel. NodeXL es una forma sencilla de introducirse en el ARS, para aquellos a quienes les gustan las hojas de cálculo.

Agna es una aplicación independiente de la plataforma que se use diseñada para análisis de redes sociales, sociometría y análisis secuencial. Agna puede [descargarse](#), pero ya no tiene soporte ni actualizaciones de software. Agna sigue siendo una buena herramienta y funciona tanto en PC como en Mac.

Wikipedia también tiene ahora una página muy útil, titulada [Software de análisis de redes sociales](#), que ofrece una lista exhaustiva de casi 70 herramientas de ARS y las resume en una tabla, cubriendo Funcionalidad principal, Formatos de entrada, Formatos de salida, Plataformas, Licencias y costos.

Estos dos artículos de Richard Cross son **una excelente introducción a las redes sociales y al análisis de redes sociales**:

[Social Network Analysis: an introduction](#) [Social Network Analysis in practice](#)

Por último, puede consultar el [juego de simulación de gestión del cambio](#), que utiliza ARS para establecerlos efectos de la influencia social y reputacional en las principales partes interesadas, en los programas de gestión del cambio de las grandes empresas.

Acerca de WINGS

WINGS es una red de más de 180 asociaciones filantrópicas, redes, instituciones académicas, organizaciones de apoyo y financiadores en 58 países cuyo propósito es fortalecer, promover y proporcionar liderazgo en el desarrollo de la filantropía y la inversión social con el fin de promover y desarrollar la filantropía y contribuir a una sociedad civil más eficaz y diversa.

Visítenos en: www.wingsweb.org

Contáctenos info@wingsweb.org

Síguenos en:  [@wings_info](https://twitter.com/wings_info)

 [wingswebinfo](https://www.facebook.com/wingswebinfo)

 [@wings-elevatingphilanthropy](https://www.linkedin.com/company/wings-elevatingphilanthropy)

Acerca de Sattva

Sattva es una firma de consultoría e implementación de estrategias de impacto social. Sattva trabaja estrechamente en la intersección de los negocios y el impacto, con múltiples partes interesadas, incluidas organizaciones sin ánimo de lucro, empresas sociales, corporaciones y el ecosistema de inversión social.

Sattva trabaja sobre el terreno en la India, África y Asia Meridional y colabora con organizaciones líderes de todo el mundo mediante servicios de asesoramiento estratégico, obtención de resultados operativos, RSE, conocimientos, evaluaciones y cocreación de modelos sostenibles. Sattva trabaja para hacer realidad los objetivos de desarrollo inclusivo a través de temas en los mercados emergentes, incluyendo la educación, el desarrollo de habilidades y medios de vida, la salud y el saneamiento, la inclusión digital y financiera, el acceso a la energía y el medio ambiente, entre otros. Sattva tiene oficinas en Bangalore, Bombay y Delhi.

Visítenos en: www.sattva.co.in

Contáctenos research.advisory@sattva.co.in

Síguenos en:  [@_sattva](https://twitter.com/_sattva)

 [SattvaIndia](https://www.facebook.com/SattvaIndia)

 [@sattva.india](https://www.instagram.com/sattva.india)

 [@sattva-media-and-consulting-pvt-ltd](https://www.linkedin.com/company/sattva-media-and-consulting-pvt-ltd)

Financiadores y apoyadores de WINGS



Socio de conocimiento de WINGS

Candid.



wingsweb.org