

---

# HACIA UNA NUEVA FILANTROPÍA EN EL PERÚ

---

*Vicente M. León  
Matthew D. Bird*

---

*Con la colaboración de  
Alejandra Hidalgo,  
Erika León y Jorge Zavala*



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

*Vicente M. León  
Matthew D. Bird*

---

*Con la colaboración de  
Alejandra Hidalgo,  
Erika León y Jorge Zavala*

---

# HACIA UNA NUEVA FILANTROPIA EN EL PERÚ

---



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

# Agradecimientos

QUEREMOS AGRADECER A BCP BANCA PRIVADA, LA FUNDACIÓN FORD, LA INTER-AMERICAN FOUNDATION Y LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO POR SU GENEROSO APOYO.



QUEREMOS AGRADECER TAMBIÉN A LAS 157 FUNDACIONES Y ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO ENCUESTADAS Y A LAS SIGUIENTES PERSONAS QUE COMPARTIERON CON NOSOTROS SUS CONOCIMIENTOS SOBRE EL SECTOR FILANTRÓPICO.

## MILTON ALVA

Gerente de Desarrollo Sostenible  
Antamina

## LUIS MIGUEL ARTIEDA

Responsable País – Perú  
Fundación Avina

## JUAN MANUEL ARRIBAS

Director Ejecutivo  
Soluciones Empresariales contra  
la Pobreza – SEP

## LUIS FERNANDO BRAVO

Presidente  
Help Perú

## MANUEL BUSTAMANTE

Presidente  
Fundación M. J. Bustamante De la Fuente

## ARMANDO CASIS

Gerente General  
Asociación Unacem

## INGRID CLAUDET

Gerente General  
Fundación Wiese

## FELIPE ANTONIO CUSTER

Presidente  
Aprendamos Juntos – Fundación Custer

## JOAQUÍN DE LA PIEDRA

Presidente  
Asociación Kusimayo

## NARDA DEVESCOVI

Directora  
Fundación La Calera

## YURI VEGA

Socio  
Estudio Muñiz

## LAURA FANTOZZI

Directora  
Asociación Kusimayo  
Coordinadora  
Fundación M. J. Bustamante De la Fuente

## ELIZABETH GALDO

Directora Ejecutiva  
Fundación Telefónica

## ROBERTO GARRIDO-LECCA

Gerente *Senior* Corporativo  
de Operaciones  
Yanbal

## LORENA GAVIÑO

Analista *Senior* de Desarrollo Sostenible  
Backus

## LUISA GRAÑA

Presidenta  
Asociación Voluntarias por los Niños con  
Cáncer – Magia

## MARITA GUZMÁN ZAPATA

Gerente General  
Banco de Alimentos

## KARINE GRUSLIN

Gerente General  
Empresarios por la Educación

## NAJIE JAPP

Coordinadora Nacional de Programa PEyC  
Abengoa

## MARY ANN LYNCH

Gerente General  
Asociación Cultural D1

## VANIA MASÍAS

Presidenta Fundadora  
Asociación Cultural D1

## LUCÍA MONTERO BENAVIDES

Presidenta del Directorio  
Enseña Perú

## JOSÉ MIGUEL MORALES

Presidente  
Empresarios por la Educación

## MARIANA MOREYRA

Directora de Asuntos Corporativos  
Empresarios por la Educación

## FRANCO MOSSO

Gerente General  
Enseña Perú

## SILVIA NORIEGA

Gerente de Responsabilidad Social  
Banco de Crédito del Perú

## PATRICIA OSTOLAZA

Asociada Principal  
Estudio Echecopar

## ALDO PARODI

Gerente de Asuntos Corporativos y Obras  
por Impuestos  
Backus

## FERNANDO LUIS PARRA

Secretario Técnico  
Consejo de Supervigilancia de  
Fundaciones

## MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ

Jefe Corporativo de Asuntos  
Institucionales  
Yanbal

## CARLO REYES

Gerente  
Fundación BBVA

## CELSO SAAVEDRA

Presidente  
Consejo de Supervigilancia de  
Fundaciones

## MARA SEMINARIO

Gerente General  
Fundación Romero

## EDUARDO SAL Y ROSAS

Asesor Dirección Ejecutiva  
Agencia Peruana de Cooperación  
Internacional – APCI

## JAVIER SEGURA

Jefe de la Oficina General de Tecnologías  
de la Información  
Sunarp

## NANCY SILVA

Directora de Políticas y Programas  
Agencia Peruana de Cooperación  
Internacional – APCI

## MARIO SOLARI

Superintendente Nacional de los  
Registros Públicos  
Sunarp

## PABLO SOTOMAYOR

Socio  
Estudio Miranda & Amado

## ANA MARCELA SUCLLA

Directora Ejecutiva  
Aprendamos Juntos – Fundación Custer

## PATRICIA TAMANAJA

Gerente Corporativo de Recursos  
Humanos Operaciones  
Yanbal

## ÓSCAR URIBE

Gerente de Administración  
Fundación Wiese

## ALDO VALENCIA

Director Nacional de Desarrollo y Marca  
Enseña Perú

## FEDERICO WALBAUM

*Country Director*  
Asociación MATE

## MARIANA ZÁRATE

Gerente de Proyectos  
Visión Solidaria

Agradecemos a

**ZULEYKA RAMOS** del Centro de  
Investigación de la Universidad del  
Pacífico.

## PAULA JOHNSON

Senior Research Fellow  
Ash Center Harvard Kennedy School

Un especial agradecimiento a la  
**DRA. CYNTHIA SANBORN**  
Vicerrectora de Investigación de la  
Universidad del Pacífico, por sus sabios  
consejos durante este proyecto.

### **Declaración de no conflicto de intereses**

*Los autores declaran que no hay conflictos de intereses con respecto al análisis, autoría y publicación de esta investigación.*

### **Confidencialidad**

*La identidad de las 157 organizaciones filantrópicas encuestadas es confidencial. La codificación, el análisis y los resultados de la investigación se hicieron en forma agregada.*

# Contenido

**06**

**PREFACIO**

**10**

**INTRODUCCIÓN:  
¿DAR DINERO ES  
UN ASUNTO FÁCIL?**

La decisión de dar

**12**

**METODOLOGÍA**

**16**

**MARCO  
REGULATORIO**

**20**

**EL RETO SOCIAL  
EN EL PERÚ EN EL  
SIGLO XXI**

- 24 La trampa de la renta media
- 25 Cooperación internacional
- 28 Índices de desarrollo
- 30 De la trampa a la acción

**32**

**¿QUIÉNES?**

- 34 Modelo de ingresos
- 36 Recursos e inversión
- 42 Año de creación
- 44 Misión
- 50 Expectativas

**54**

**¿DÓNDE  
INVIERTEN?**

- 57 Foco sectorial
- 63 Beneficiarios
- 66 Alcance geográfico

**68**

**¿CÓMO  
OPERAN?**

- 72 Operación
- 76 Colaboración
- 90 Gobernabilidad
- 96 Transparencia
- 101 Evaluación

**106**

**CASOS**

- 106 Introducción
- 107 Visión Solidaria
- 108 Enseña Perú
- 110 Soluciones Empresariales contra la Pobreza (SEP)

**112**

**AGENDA DE  
ACCIÓN**

**116**

**CONCLUSIÓN**

**118**

**BIBLIOGRAFÍA**



# PREFACIO

***DAR DINERO ES UN ASUNTO FÁCIL Y TODA PERSONA TIENE LA CAPACIDAD DE HACERLO.***

***PERO DECIDIR A QUIÉN DARLE, CUÁNTO, CUÁNDO, CÓMO, Y CON QUÉ PROPÓSITO, NO ESTÁ EN LA CAPACIDAD DE CADA PERSONA, NI ES UN ASUNTO FÁCIL.***

Aristóteles.  
*Ética nicomáquea,*  
siglo IV a. C.



**L**as desigualdades sociales nos impactan de distintas formas. Algunos escogemos mirar al otro lado, a otros nos afectan profundamente. ¿Qué podemos hacer los ciudadanos a quienes estas desigualdades nos afectan? ¿Cómo podemos canalizar nuestras buenas intenciones de cambiar nuestro entorno y generar un impacto social a largo plazo?

Aristóteles se hizo una pregunta parecida en el contexto de una Grecia eferescente. Más de 2.000 años más tarde, en el siglo XXI, el Perú es un país económicamente exitoso, joven, con la ambición de mitigar las desigualdades sociales y generar una sociedad más equitativa en la cual todos puedan lograr su potencial. Gran parte de la nueva filantropía institucional pretende contribuir a este cambio. Pero ¿el nuevo patrimonio peruano ha creado una nueva filantropía con la capacidad de cambiar la sociedad peruana?

La palabra filantropía viene de los términos griegos *phílos* y *anthropos*, que se traducen como «amor» y «hombre», respectivamente, por lo que «filantropía» quiere decir «amor a la humanidad». Desde el siglo XIX, el término se refiere al uso de bienes privados para generar bienes públicos.

Pero, como dijo Aristóteles, la filantropía no es un asunto fácil. ¿Cómo puede la nueva filantropía responder las preguntas de Aristóteles? ¿Saben a quién, cuánto, cuándo, cómo y con qué propósito dar?

Partiendo de la investigación pionera sobre el sector filantrópico peruano a inicios del nuevo milenio, de Felipe Portocarrero y Cynthia Sanborn de la Universidad del Pacífico, nuestro equipo de investigación recopiló la muestra más extensa jamás elaborada de organizaciones filantrópicas en el Perú. Encuestamos 157 organizaciones filantrópicas en 10 ciudades en el Perú y entrevistamos a 32 líderes filántropos, gerentes generales, actores claves del ecosistema y miembros de organizaciones representativas que fundaron, financian o son parte de los directorios de las mismas. Detallamos la metodología de la investigación en la página 12.

Nuestra investigación mapeó el sector filantrópico peruano para articular respuestas a las preguntas que hizo Aristóteles. Nuestro objetivo es usar la base de datos que elaboramos para buscar guías sobre cómo desarrollar un ecosistema filantrópico que logre escala con impacto, que nos encamine hacia una nueva filantropía en el Perú.

## PREFACIO

RESALTAN LOS SIGUIENTES HALLAZGOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS PERUANAS ENCUESTADAS.

### ¿Quiénes son los actores de la filantropía institucional en el Perú?

- ❖ Las organizaciones operan bajo cinco **modelos de ingresos**: empresariales, familiares, diversificadas, autosostenibles y filiales locales.
- ❖ Son **pequeñas** – de manera similar a la distribución de activos, el 42% de las organizaciones reportan un monto de ingresos anuales menores de US\$ 100.000, mientras que el 21% superan US\$ 1 millón.
- ❖ Son **jóvenes** – el 55% fueron fundadas a partir del año 2000 y el 24% desde el año 2010, la proporción más alta de la muestra.
- ❖ Solo un 4% son *grantmakers* puras, las demás implementan programas o se integran verticalmente operando programas con sus propios fondos.
- ❖ Descubrimos una evolución, de las misiones organizacionales de una visión tradicional y asistencialista a una con un **enfoque en el desarrollo de capacidades**.

### ¿Dónde invierten los actores de la filantropía institucional en el Perú?

- ❖ La inversión filantrópica es **pequeña** – más del 40% de las organizaciones encuestadas invierten menos de US\$ 100.000 al año.
- ❖ **No es útil hablar de promedios de inversión** dada la dispersión de los montos invertidos – el promedio es US\$ 600.000, mientras que la mediana es US\$ 123.800.
- ❖ Tienen **más de un foco sectorial** – el 52% de las organizaciones encuestadas invierten en **bienestar y desarrollo social** y el 50% en **educación**.
- ❖ Buscan impactar principalmente a **niños y adolescentes de entre 8 y 18 años**, y a personas en condición de pobreza.
- ❖ Tienen una **visión local** – dos tercios de las organizaciones limitan su actividad filantrópica a su área de influencia geográfica.

### ¿Cómo invierten los actores de la filantropía institucional en el Perú?

- ❖ Elaboran información sobre beneficiarios, operaciones y situación financiera, pero **falta una cultura de diseminación de información**, ya que solo el 18% publica información financiera.
- ❖ Tienen un directorio, pero más de la mitad de los miembros no son electos o tienen cargos fijos.
- ❖ **Solo la mitad colabora con sus pares**, y menos de esa mitad lo hace de manera premeditada y estratégica.
- ❖ **Las que menos colaboran con el Gobierno y sus pares** son las organizaciones familiares.
- ❖ Las más **transparentes** son las organizaciones empresariales, y las menos transparentes, las familiares.
- ❖ Reportan una **política de evaluación**, pero menos de un cuarto ha hecho una evaluación de impacto en los últimos cinco años.
- ❖ Las organizaciones empresariales son las que más llevan a cabo **evaluaciones de impacto**.
- ❖ Solo el 38% de las organizaciones **difunden los resultados de sus evaluaciones de impacto**.

La evidencia indica que la mayoría de las organizaciones encuestadas son jóvenes, pequeñas, con un enfoque geográfico limitado, no difunden información, no colaboran estratégicamente, y no tienen una política desarrollada de gobernabilidad ni evaluación de impacto. Todo esto apunta a un sector con alto potencial, pero con falta de visión estratégica sobre cómo llevar las inversiones sociales a escala con impacto.

Parafraseando a Aristóteles, no es fácil dar dinero de una manera que lleve al desarrollo de un sector filantrópico transformador. A partir de los datos recopilados, buscamos entender mejor el ecosistema filantrópico peruano, para así elaborar una agenda de acción que nos ayude a construir un país con más oportunidades para todos a través de una nueva filantropía.

# ¿Dar dinero es un asunto fácil?

## LA DECISIÓN DE DAR

**D**ar dinero o tiempo es relativamente fácil. Las razones para dar dinero o tiempo son variadas. Quizás es porque estás consciente de las necesidades de los demás o alguien te lo pidió explícitamente, o tal vez tengas un verdadero sentido del altruismo y quieres ayudar sin la expectativa de recibir algo a cambio. Dar puede estar motivado por beneficios económicos como incentivos fiscales, o porque simplemente te hace sentir mejor y te genera un «warm glow». Quizás realmente encuentres una causa que esté en línea con tus valores, o tal vez piensas que tu contribución será eficaz, que hará una diferencia en tu entorno o el mundo en general. Dar es fácil.

Pero dar también es una decisión ética<sup>1</sup>. No importa tu nivel económico o habilidades, la decisión sobre a quién, cuánto, cuándo, cómo y con qué propósito dar, expone, conscientemente o no, temas profundos sobre la percepción de tu rol en la sociedad. La decisión de dar plantea temas de responsabilidad relacionados con tu rol dentro de un grupo, ya sea tu familia, organización, comunidad, país, región o la humanidad.

Aristóteles identificó estas preguntas hace más de dos milenios. Sus respuestas afectan las decisiones que filántropos, directores, gerentes y voluntarios se hacen a sí mismos y debaten todos los días.

Las respuestas a estas preguntas te ubican en una de cuatro posiciones.

Tal vez piensas como un utilitario («utilitarian») y te adhieres al principio de siempre buscar la mayor felicidad para el mayor número de personas. Si actúas para mejorar el bienestar de los demás, sin una reducción en tu propio bienestar, por ejemplo después de terremotos, puedes pensar que no dar es inmoral. O incluso puedes creer que si tu dinero puede ayudar a cien en lugar de a una persona, entonces es mejor ayudar a cien. Si tienes razones para creer que ayudar a las niñas a obtener una educación tiene más impacto que ayudar a niños, entonces ayudas a las niñas. Los extremos te importan: mientras más ayudas, mejor, incluso si eso significa que otras personas necesitadas no reciben beneficios.

El principio de mayor felicidad para el mayor número de gente implica restricciones sobre a qué grupos dar. Por ejemplo, si tu filantropía ayuda a más personas en África que en el Perú, como utilitario debes donar a África. O, en el Perú, si tu filantropía ayuda a más personas en la Amazonía que en Lima, debes dar en la Amazonía<sup>2</sup>.

Los libertarios («libertarians») estarían en desacuerdo<sup>3</sup>. Para ellos, el principio de dar no es el de generar mayor felicidad para el mayor número de personas, sino el derecho de decidir cómo usas tus recursos. Esta es la

razón por la cual los libertarios consideran los impuestos y las redistribuciones del Estado como problemas, ya que interfieren con la libertad individual. Este argumento se fortalece frente a un Estado percibido como ineficiente. En un sentido práctico, el libertario no tiene la obligación ética de dar, como sostienen los utilitarios. Dar es la libertad de elegir a los individuos, familias y organizaciones con los cuales compartir tus recursos. Puedes gastar el dinero o el tiempo como quieras, porque es tuyo. El único límite para un libertario es cuando el ejercicio de esa libertad afecta la libertad de los demás.

Los igualitarios («egalitarians») también argumentan que la libertad importa, pero sostienen que las personas están enmarcadas por su entorno social. Los igualitarios no están de acuerdo con los utilitarios porque para ellos la felicidad de la mayoría no importa si eres miembro de una minoría. Los igualitarios también cuestionan a los libertarios porque, si bien el mercado puede recompensar a quienes muestran más mérito, no todos nacen con las mismas oportunidades. El igualitario prefiere una sociedad con oportunidades garantizadas para todos, incluso si eso significa sacrificar alguna libertad o reducir en cierto grado los beneficios de la mayoría.

Aristóteles habría estado en desacuerdo con los utilitarios, libertarios e igualitarios. De hecho, ninguna de estas opciones existía en su época. La posición aristotélica no es solo la respuesta más antigua al dilema de dar, sino que fue la única respuesta hasta la Revolución Industrial en

el siglo XVIII cuando aparecieron las primeras propuestas utilitarias, libertarias y egalitarias. Para Aristóteles y las principales tradiciones religiosas del mundo, dar está relacionado con la búsqueda de virtud para estar más cerca de un ser superior.

Aristóteles dio el ejemplo de las flautas. ¿Deberían todos en la sociedad tener acceso a flautas? No, dijo, el propósito de una flauta es crear música hermosa, por lo tanto, solo los más talentosos en música son quienes deberían tenerla.

Sin embargo, Aristóteles argumentó que la virtud también se desarrolla a través del hábito, y te vuelves virtuoso entrenando. La búsqueda de la virtud conecta con las tradiciones religiosas que proponen que el desarrollo de este sentido de virtud requiere práctica. En la tradición católica, por ejemplo, dar limosna o caridad es una práctica virtuosa que permite aspirar a una gracia superior.

¿Qué principios te describen mejor: utilitario, libertario, igualitario o virtuoso? Dar es fácil y todos son capaces de hacerlo. Dar puede estar motivado por razones que van desde el interés propio hasta el altruismo, y hasta tus preocupaciones sobre el rol del Estado en una sociedad civil. Pero, al dar, estás tomando una decisión ética, una decisión estratégica. Como Aristóteles mencionó, responder a las preguntas de a quién, cuánto, cuándo, cómo y con qué propósito dar «no es un asunto fácil».

1. Illingworth, P., Pogge, T., & Wenar, L. (Eds.). (2011). *Giving well: The ethics of philanthropy*. Oxford: Oxford University Press.
2. Peter Singer argumenta que no se debe dar indiscriminadamente, sino lo contrario. Seguir el precepto utilitario genera la necesidad de completar un *due diligence* exhaustivo a organizaciones filantrópicas y dar solo a organizaciones eficientes con impacto probado. Singer lideró el movimiento del «effective altruism», que se diferencia de la caridad tradicional. Véase: Singer, P. (2015). *The most good you can do: How effective altruism is changing ideas about living ethically*. New Haven, CT: Yale University Press.
3. Relacionado con este principio, véase Nozick, R. (1974). *Anarchy, state, and utopia*. Nueva York: Basic Books; Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press; y Hayek, F. A. (1960). *The constitution of liberty*. Chicago: University of Chicago Press.

# METODOLOGÍA

**En 2016, una red internacional de investigadores y organizaciones del Perú y otros 20 países coordinaron el levantamiento de datos para crear el primer Reporte Global de Filantropía (GPR, por sus siglas en inglés). El GPR fue desarrollado por el Hauser Institute for Civil Society del Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.**

## ELABORACIÓN DE LA MUESTRA

**E**n el Perú, la encuesta fue realizada a 157 organizaciones filantrópicas y de inversión social, las cuales incluyeron entidades operadoras y donantes. En el Perú no existe un único registro público que permita *a priori* tener una aproximación para identificar las organizaciones filantrópicas elegibles para este estudio, ya que existen distintas formas legales a las que se acogen las organizaciones, y la información en los registros públicos sobre las organizaciones sin fines de lucro no cuenta con categorías relativas a su tipo de operación.

La muestra utilizada en el estudio provino de dos fuentes principales. La primera fue una lista de fundaciones registradas administrada por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf), entidad adscrita al Ministerio de Justicia del Perú. Hasta mayo de 2016, el registro del Consuf incluía 323 fundaciones, de las cuales 153 se encontraban activas. De estas fundaciones, 90 completaron la encuesta de manera presencial. Verificamos las fundaciones participantes en el estudio vía búsquedas en redes sociales e Internet, visitas y referencias cruzadas con información provista por las autoridades tributarias del Perú (Sunat).

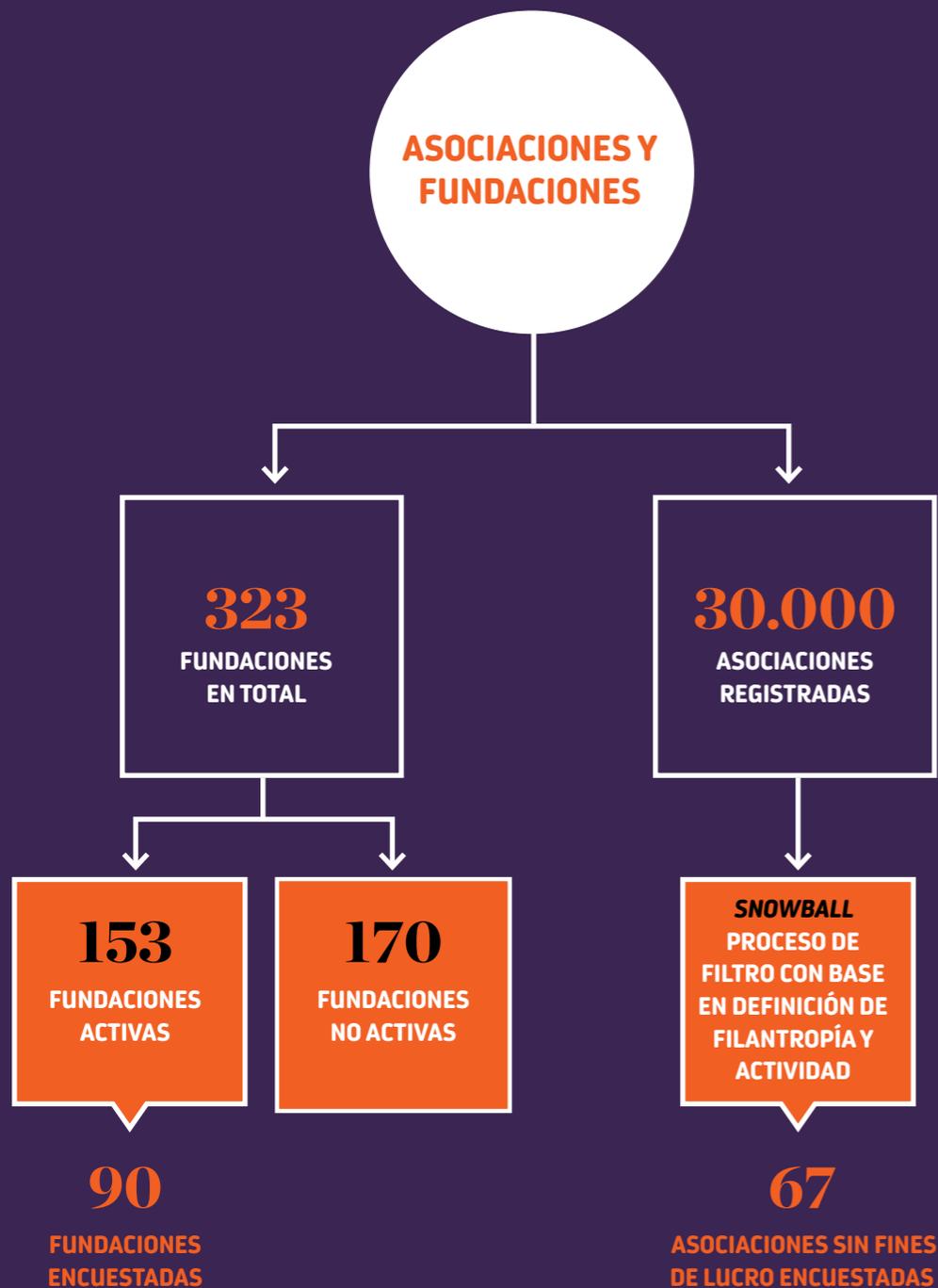
La segunda fuente consistió en registros de asociaciones sin fines de lucro que operan en el Perú, forma legal que se popularizó como vehículo para las organizaciones filantrópicas. Utilizamos dos fuentes como puntos de partida para identificar el universo filantrópico legalmente constituido como asociaciones sin fines de lucro. Primero, tuvimos acceso a la base de datos de todas las asociaciones sin fines de lucro que operan en el Perú provista por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp). Segundo, accedimos al Registro de Entidades Perceptoras de Donaciones provisto por la Sunat. Esta lista se utilizó para realizar una referencia cruzada con los nombres provistos por la Sunarp.

La estrategia que usamos para detectar a las organizaciones sin fines de lucro que calzaban con nuestros criterios incluyó un filtrado por palabras claves y un muestreo de «bola de nieve», recopilando nombres a medida que realizábamos las entrevistas y encuestas. De esta manera, se obtuvo una muestra de 67 asociaciones sin fines de lucro que encajaron con nuestro criterio de filantropía institucional.

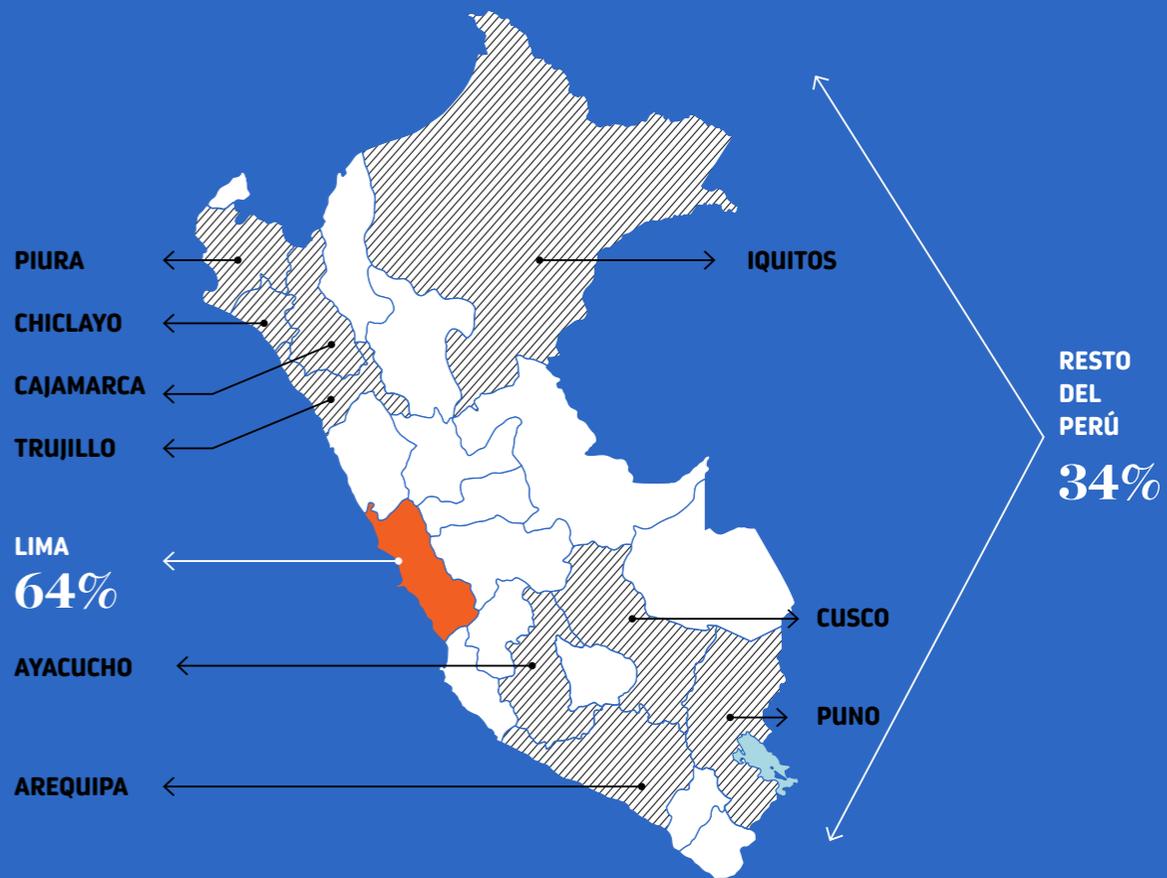
La encuesta que utilizamos en este estudio está dividida en seis secciones:

1. Información general de la organización: año, lugar de registro y tipo de organización.
2. Gobierno corporativo y recursos humanos: información sobre la composición y características del Directorio y los empleados de la organización.
3. Recursos financieros: datos sobre el valor de los activos, *endowment*, fuentes de recursos, gastos e inversión social.
4. Foco organizacional: beneficiarios y sectores atendidos por la organización, así como su alineación con el Gobierno y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.
5. Estrategias operativas: colaboración con otras organizaciones filantrópicas y con el Gobierno.
6. Sistemas de evaluación: estrategias de evaluación de las actividades y el uso de la información resultante.

El 87% de las encuestas fueron administradas en persona por el equipo de investigación entre el tercer trimestre de 2016 y el primer trimestre de 2017. Estas encuestas fueron ingresadas al sistema Qualtrics, un sistema virtual de encuestas, y luego exportadas al *software* estadístico Stata, donde la base de datos fue limpiada, estandarizada y codificada. Luego de este proceso, realizamos el análisis de la estadística descriptiva.



DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MUESTRA



**64%**  
de la muestra se ubica en Lima

**87%**  
de las encuestas fueron administradas en persona por el equipo de investigación

**32**  
líderes filantrópicos entrevistados

Adicionalmente, recolectamos entrevistas personales en profundidad con 32 líderes filántropos, gerentes generales, actores claves del ecosistema, y miembros de organizaciones representativas que fundaron, financian

o son parte de los Directorios de las mismas. Estas entrevistas fueron transcritas y codificadas para su análisis a través del software NVivo.

# MARCO REGULATORIO

**L**as organizaciones filantrópicas en el Perú están divididas entre fundaciones y asociaciones sin fines de lucro.

Nuestra muestra está compuesta de 157 organizaciones filantrópicas peruanas, de las cuales 90 son fundaciones y 67 son asociaciones sin fines de lucro.

Ambos vehículos legales tienen una larga historia; por ejemplo, la fundación más antigua en el Registro de Fundaciones data de 1925, y la asociación sin fines de lucro más antigua en nuestra muestra, de 1860. Nuestra

muestra incluye 9 fundaciones creadas en o antes de 1968, y 12 asociaciones sin fines de lucro creadas en o antes de 1968.

Sobre la base de nuestras entrevistas, existe una tendencia creciente para organizarse a través de asociaciones sin fines de lucro versus fundaciones. Sin embargo, de las 353 fundaciones registradas en el Perú, 50 fueron creadas desde 2015 hasta el primer trimestre de 2018, lo que evidencia el uso consistente de fundaciones como vehículo organizacional.



## MARCO REGULATORIO

### CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES (MINISTERIO DE JUSTICIA, 2018a)

Las fundaciones peruanas están reguladas por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf)<sup>4</sup>, fundado en 1994 y parte del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Perú.

El Consuf está encargado del control, supervisión y vigilancia de las fundaciones nacionales; la fiscalización de las filiales extranjeras en el territorio nacional; la supervisión del cumplimiento de la legislación y estatutos que las rigen; y de llevar el Registro Administrativo Nacional de Fundaciones. Al primer trimestre de 2018, había 353 fundaciones registradas en el Perú, de las cuales estimamos que aproximadamente el 50% están activas. Solo entidades que son parte del Registro Administrativo Nacional de Fundaciones<sup>5</sup> pueden usar «fundación» en su nombre (Ministerio de Justicia, 2018b).

El Consuf ofrece orientación legal, contable y administrativa a entidades que están considerando convertirse en fundaciones o que son fundaciones registradas.

El Directorio del Consuf está compuesto por el/la Vice Ministro/a de Justicia como presidente, un representante de la Corte Suprema, un representante del Fiscal de la Nación, un representante del Ministerio de Educación y un representante del Ministerio de Salud.

El procedimiento para que una entidad se convierta en fundación y las normas por cumplir una vez que sea fundación, incluyen, pero no están limitados, a lo siguiente:

- ✦ Para la inscripción de la entidad en el Registro Administrativo Nacional de Fundaciones, proveer planes y presupuestos correspondientes al primer año de operaciones. Una vez registrada la fundación, remitir copia de los planes y presupuesto anual para el año siguiente.

- ✦ Durante los primeros cuatro meses del año, presentar las cuentas y el balance financiero de la fundación del año anterior.
- ✦ Proveer copias de las personas autorizadas a firmar documentos legales relacionados con la fundación.
- ✦ Solicitar autorización al Consuf para: (i) actos de disposición y gravamen de bienes que no sean parte de operaciones ordinarias, (ii) cambios en los estatutos, y (iii) disolución de la fundación.

### MARCO REGULATORIO PARA LAS ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO<sup>6</sup>

Para organizarse como asociación sin fines de lucro, se deben seguir los siguientes pasos:

- ✦ Inscribir el nombre en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp)<sup>7</sup>.
- ✦ Elaborar la minuta de constitución en la que se incorpora el estatuto. El estatuto debe incluir el domicilio; los fines de la asociación; los bienes que integran el patrimonio social; la constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, el consejo directivo y demás órganos de la asociación; y los derechos y deberes de los asociados, entre otros. Además de los estatutos, la minuta debe incluir a los asociados actuales como fundadores y al directorio; esta minuta se inscribe en la Sunarp.
- ✦ Los siguientes documentos tienen que ser registrados con la Sunarp: (i) actas de la asamblea general, (ii) actas del directorio, y (iii) padrón de asociados<sup>8</sup>.

### AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (APCI)

La APCI ([www.apci.gob.pe](http://www.apci.gob.pe)) se creó en 2002 y su principal responsabilidad es coordinar y supervisar la cooperación internacional que llega al Estado de fuentes extranjeras. La misión de la APCI es «orientar y articular la oferta y demanda

de la cooperación internacional no reembolsable de los distintos niveles de gobierno y sociedad civil» (APCI, 2018).

Las organizaciones filantrópicas peruanas que reciben fondos de entidades extranjeras deben registrarse con la APCI.

El Directorio de la APCI está presidido por el presidente del Consejo de Ministros, representantes de los ministerios de Relaciones Exteriores, Economía y Finanzas, Mujer y Poblaciones Vulnerables, Salud, Educación, el/la presidente/a del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec), y representantes de gobiernos regionales y locales.

Una de las funciones de la APCI es mantener el Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Nacionales receptoras de cooperación técnica, el Registro Nacional de Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica (Eniex), el Registro de Instituciones Privadas sin fines de lucro, Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo Provenientes del

Exterior (Ipreda), y el Registro de Donantes de Cooperación Internacional. La inscripción en estos registros es necesaria para ejecutar cooperación técnica internacional.

Otras funciones importantes de la APCI incluyen: (i) canalizar los pedidos de cooperación de las entidades de Gobierno; (ii) administrar y evaluar la utilización de fondos generados por la cooperación técnica internacional; (iii) representar al Gobierno en las negociaciones de solicitudes de cooperación técnica internacional; y (iv) desarrollar y regular el sistema de certificación de calidad de las asociaciones sin fines de lucro peruanas y extranjeras inscritas en los registros de la APCI.

Las tareas de APCI incluyen, pero no están limitadas a:

- ✦ Gestión estratégica de cooperación internacional con el objeto de superar el esquema asistencialista y asegurar sostenibilidad.
- ✦ Negociación con cooperantes internacionales.
- ✦ Manejo transparente de la cooperación internacional, compartiendo información con el Estado, los cooperantes internacionales y la ciudadanía (APCI, 2018).

4. Ministerio de Justicia, Consejo de Supervigilancia de Fundaciones, 2018: [www.minjus.gob.pe/cs-fundaciones](http://www.minjus.gob.pe/cs-fundaciones)

5. Ministerio de Justicia, Directorio del Registro Administrativo Nacional de Fundaciones, 2018: [www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/DIRECTORIO-DE-FUNDACIONES-2018.pdf](http://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/DIRECTORIO-DE-FUNDACIONES-2018.pdf)

6. Código Civil del Perú, Arts. 81-82, 1984.

7. Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, 2018: <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmTitulos.faces>

8. Sunat, 2018: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>



---

# EL RETO SOCIAL EN EL PERÚ EN EL SIGLO XXI

---

LA TRAMPA DE LA RENTA MEDIA  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
ÍNDICES DE DESARROLLO  
DE LA TRAMPA A LA ACCIÓN

# EL RETO SOCIAL EN EL PERÚ EN EL SIGLO XXI



La primera organización filantrópica relevante en el Perú fue la Sociedad de Beneficiencia de Lima, fundada en 1834 para «servir a personas de escasos recursos, enfermos y ancianos»<sup>9</sup>.

La organización filantrópica más antigua encuestada es la Sociedad Francesa de Beneficiencia, una sociedad de «auxilio mutuo y social» creada en 1860 por la comunidad francesa en Lima. Por su nombre y misión, la organización refleja la naturaleza de la filantropía en el Perú en esa época, centrada en valores de la iglesia católica y el asistencialismo.

Aproximadamente el 15% de las organizaciones encuestadas se fundaron antes de 1980. En ese grupo se encuentran asociaciones de auxilio mutuo, entidades religiosas, clubes de mujeres, museos y fundaciones familiares principalmente enfocadas en cultura y arte.

El rol del sector filantrópico durante el régimen militar de 1968 a 1979 refleja la dinámica entre el sector y el Estado. Nuestra muestra incluye 10 entidades filantrópicas

creadas entre 1960 y 1968. Sin embargo, solo registramos cuatro organizaciones filantrópicas durante el régimen militar.

El Perú dio un salto significativo en la generación de riqueza a inicios de la década de 2000. El PBI per cápita alcanzó cifras de crecimiento de hasta un 10% anual y las cifras de pobreza y desigualdad disminuyeron de manera sostenida. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) tuvo una tendencia sostenida al alza, signo de una mejora relativa en el bienestar de la población y una reducción en las brechas sociales.

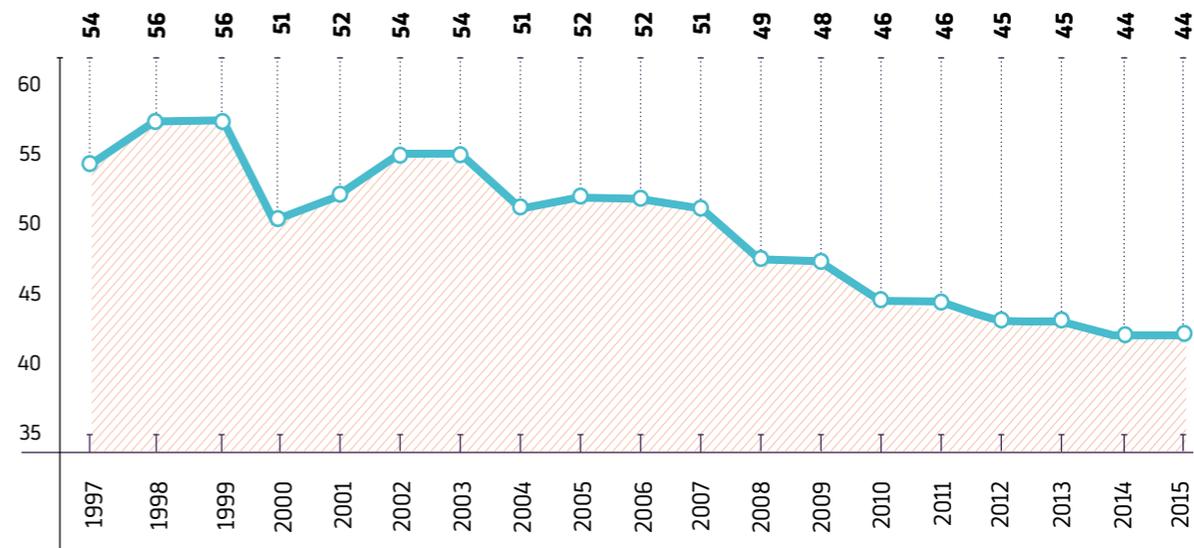
A partir del año 2002, el Perú fue el foco gran atención global debido a las altas tasas de crecimiento de su PBI, por encima del promedio de la región. Este escenario fue consecuencia de medidas de promoción de inversiones privadas, auge de las materias primas, inversiones mineras en el país y la maduración de políticas públicas orientadas a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Entre 2000 y 2005, el PBI per cápita del Perú se expandió en un 30%, de US\$ 5.202,2<sup>10</sup> a US\$ 6.762,8, según

cifras del Banco Mundial. Desde 2006, este indicador evidenció un crecimiento promedio del 6,2% anual, y una desaceleración entre 2014 y 2016. El PBI per cápita es una medida de la riqueza a través de su producción, y muchos asumen que debería estar alineada con el nivel de vida de la población. Sin embargo, el PBI per cápita no captura la distribución de capital, ya que no mide la desigualdad por ingresos entre niveles socioeconómicos.

En ese sentido, resulta útil observar el desenvolvimiento del índice de Gini<sup>11</sup> en el Perú. De acuerdo con el Banco Mundial, este índice alcanzó su pico en 1999, al registrar un nivel de 56, evidencia de una alta desigualdad de ingresos a nivel nacional. Aunque en 2000 el índice de Gini se redujo 5,5 puntos frente a 1999, este aumentó a 54 en 2002. A partir de entonces, el índice de Gini ha mostrado una reducción sostenida de 0,9 puntos por año en promedio.

## EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE GINI EN EL PERÚ



9. Aunque sigue operando, la Sociedad de Beneficiencia de Lima no fue parte de nuestra muestra ya que en 2011 pasó a ser parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima, aunque aún acepta donaciones y administra centros de asistencia social, cementerios y patrimonio cultural (véase <http://www.sblm.gob.pe>).
10. Las cifras del PBI per cápita están ajustadas por el poder de paridad de compra (PPP por sus siglas en inglés) para que sean comparables a nivel internacional.
11. El índice de Gini es una medida de la dispersión de los ingresos de una población. Niveles mayores del índice de Gini implican una mayor desigualdad en la distribución de la riqueza entre el quintil más alto y el quintil más bajo de ingresos en un país.

Otro indicador relevante en cuanto a la transmisión de riqueza hacia la generación de capital humano y bienestar de la población es el IDH, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Este índice fue creado para dar énfasis a las personas y sus capacidades y para evaluar de manera integral el desarrollo de un país. El IDH es un indicador de los logros obtenidos a través de las dimensiones fundamentales del desarrollo humano: tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de una vida digna. En 2000, el IDH en el Perú fue de 0,677, una mejora del 17,3% con respecto al registrado en 1980, y del 10,4% en comparación con el de 1990. El inicio de la década de 2000 trajo significativas tasas de crecimiento del IDH, que alcanzó su pico en 2010 y luego se ha desacelerado consistentemente.

El panorama descrito evidencia que el Perú mejoró en cuanto al crecimiento económico y desarrollo, a raíz de inversiones públicas y privadas que favorecieron la mejora en productividad de los principales sectores económicos y otorgaron la posibilidad de acceso a servicios básicos a una mayor parte de la población. Esto significó un logro en cuanto al cierre de brechas sociales que imposibilitaban alcanzar niveles de bienestar en línea con la nueva realidad mundial y de la región.

La mejora sustancial de los indicadores económicos y sociales también se debió a la maduración de inversiones públicas en programas sociales. Este esfuerzo público y privado estuvo relacionado con la cooperación y el trabajo de países y agencias internacionales tanto en materia de inversión directa como en apoyo técnico en favor del desarrollo. Esta cooperación ocurrió a través de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD)<sup>12</sup> y los flujos

de fuentes privadas, los cuales conforman la cooperación internacional no reembolsable (CINR).

### LA TRAMPA DE LA RENTA MEDIA

Uno de los cambios más importantes en el contexto de bonanza económica fue la reclasificación del Perú como un país de renta media alta en 2005. Esta reclasificación trajo implicaciones para el acceso del Perú a un club de países en evidente vía de desarrollo y para la cooperación internacional que el Perú recibía hasta entonces.

El Banco Mundial define la categoría de renta media como países cuyo PBI per cápita se ubica entre US\$ 3.856 y US\$ 11.905 anuales. El umbral para clasificar a un país en la renta media alta es de US\$ 6.500 aproximadamente y es reajustado periódicamente. Este criterio se basa en que el PBI per cápita es un adecuado clasificador del nivel de renta nacional. La lógica asume que los países clasificados dentro de las categorías de renta media baja o alta reflejan una relativa homogeneidad en su realidad social. Sin embargo, la evidencia demuestra que esto no se cumple, en vista de las notorias diferencias en las condiciones de pobreza, inclusión social, capacidad productiva, institucional y financiera que muestran los países dentro de estos grupos (Cepal, 2012).

Las diferencias entre países se observan en un rango de variables no solo relacionadas con el tamaño y la situación de la economía, sino también con la situación social y las condiciones estructurales vinculadas al potencial de desarrollo y al desempeño productivo (Cepal, 2011). De esta manera, el ascenso a la categoría de ingresos promedios no es lineal y a menudo los países retroceden al estado

de ingresos anterior. Esto demuestra que el salto hacia el siguiente nivel puede no reflejar cambios fundamentales en la realidad del desarrollo de un país, sino simplemente modificaciones marginales en condiciones económicas.

Para países con niveles de PBI per cápita por debajo del promedio, un cambio positivo en este indicador sí está significativamente correlacionado con un aumento en el nivel de vida de su población. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que existe un umbral en el que esta relación deja de tener sentido, y lo observamos en países con altos índices de desigualdad y una economía altamente dependiente de *shocks* internacionales. De esta manera, el crecimiento y el desarrollo económico, sobre todo en América Latina y el Caribe, no equivalen a lo mismo, y equipararlos puede ocultar fracturas económicas, sociales y culturales. Actualmente, un 32% de los países clasificados como de renta media se encuentran en América Latina, donde persisten los mayores índices de desigualdad social y brechas en desarrollo humano en comparación con otros continentes (Eyben & Lister, 2004; Sumner, 2010).

### COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Aunque no existe un umbral específico de renta media como punto de corte sobre el cual se dejan de percibir flujos de cooperación internacional, el PBI per cápita constituye un criterio de decisión clave al priorizar recursos financieros en beneficio de países con mayores necesidades evidentes (Cepal, 2012). Durante la década de 1960, la AOD dirigida a América Latina y el Caribe representó un 1% del PBI regional y concentró cerca de un 14% del total destinado a los países en desarrollo de acuerdo con cifras de la OCDE. A partir de 1990, el ratio de AOD sobre el PBI regional pasó a un 0,4% en promedio, y actualmente este ratio alcanza un 0,2% del total desembolsado. Así, queda clara la tendencia decreciente que los flujos de cooperación internacional han seguido a

« El desarrollo que tú percibes en el desarrollo de la infraestructura, de las tiendas, las marcas, ha sido tan fuerte en términos visuales que hemos perdido de vista a la pobreza. O sea, hay grandes avances, pero hay todavía grandes “debes”. »

*Fundación empresarial*

raíz de la reclasificación de renta media en los países de la región.

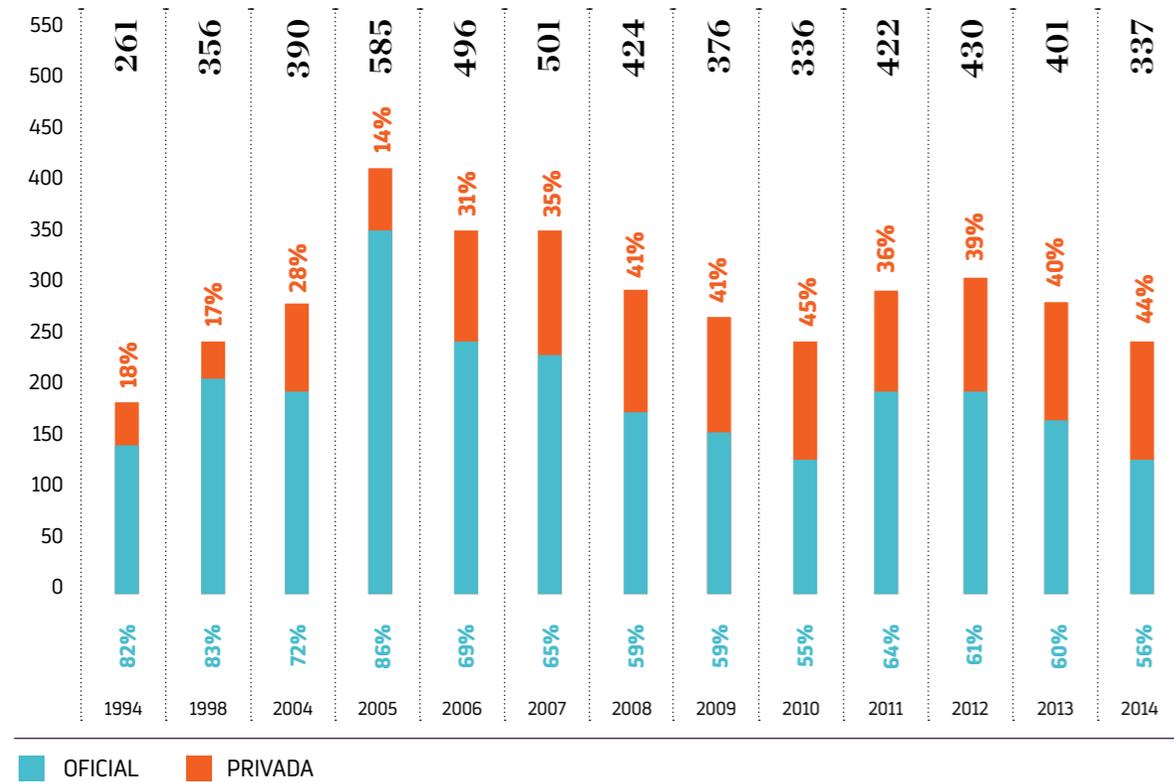
En el Perú, a finales de la década de 1990 e inicios de la de 2000, los flujos anuales de CINR alcanzaron cerca de US\$ 350 millones, de los cuales más del 80% provenían de fuentes oficiales (AOD), mientras que la CINR de fuentes privadas mostraba una importancia relativamente menor con montos que no superaban los US\$ 60 millones.

12. La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) son los desembolsos netos de créditos y donaciones realizados según los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Las fuentes cooperantes privadas son ONG y entidades multilaterales.

A partir de 2005, observamos un notable cambio en la evolución de la CINR en el Perú. El monto de CINR recibido en 2005 alcanzó un nivel histórico de US\$ 585 millones, un 90% más que el promedio de los flujos recibidos en la década anterior, lo cual representó el 0,8% del PBI, el mayor nivel alcanzado a la fecha. Los flujos cayeron en un 10% al año en promedio entre 2006 y 2010. Aunque hubo una ligera recuperación en 2011, en 2014 el flujo retrocedió al nivel más bajo registrado en los últimos 20 años, así como su porcentaje sobre el PBI, del 0,2%.

Al analizar la composición de la CINR, observamos que en 2008 los flujos provenientes de fuentes privadas se incrementaron en un 84%, mientras que la AOD disminuyó en un 32%. Entre 2006 y 2014, los organismos privados de cooperación internacional incrementaron sus flujos de intervención en un 9% anual, mientras que la AOD disminuyó en un 8%, en promedio. En este nuevo escenario, las fuentes privadas cobraron un mayor protagonismo que, en promedio, se evidenció en una participación de un 40% sobre el total de la CINR en el Perú (APCI, 2016).

**FLUJOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL PERÚ**  
(US\$ MILLONES)



## ÍNDICES DE DESARROLLO

### ÍNDICES DE DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Analizamos el caso peruano a partir de la evolución de indicadores clave de progreso económico y social y lo comparamos a nivel regional y global. De esta manera, observamos las diferencias que persisten en el Perú frente a la región a pesar de que la nueva riqueza creada durante el nuevo milenio se reflejó en mejoras relativas de estos indicadores. Este análisis aportará una perspectiva sobre los determinantes y efectos de la estructura de la cooperación internacional que el Perú recibe.

### PBI PER CÁPITA – PERÚ Y AMÉRICA LATINA

De acuerdo al Banco Mundial, el PBI per cápita de América Latina y el Caribe aumentó en un 21% entre 2005 y 2000, de US\$ 8.644 a US\$ 10.435. América Latina pasó

de un PBI per cápita promedio de US\$ 7.802 en 2000 a US\$ 9.471 en 2005, un aumento del 21%, y del 77% comparado con el promedio de 1990. Esta expansión económica fue acompañada por un incremento en las diferencias entre países en cuanto a este indicador. La variabilidad entre países fue mayor entre 2005 y 2006, con un aumento del 18%, y a la fecha crece en un 5% anualmente. Esto evidencia que el aumento en la riqueza de la región no fue igual entre los países y generó mayores brechas entre ellos, las cuales se traducen en menor competitividad relativa y en diferencias en niveles de vida y desarrollo humano.

Aunque el Perú tuvo un aumento del 52% en el PBI per cápita entre 1990 y 2000, y del 30% entre 2000 y 2005, su nivel permanece por debajo del promedio de América Latina y el Caribe y de América del Sur, solo por encima de Ecuador, Paraguay y Bolivia.

### GINI – PERÚ Y AMÉRICA LATINA

El índice de Gini mide el grado en que la distribución del ingreso entre individuos u hogares se desvía de una perfectamente igual. Un índice de Gini de 0 representa la igualdad perfecta, mientras que un índice de 100 implica una desigualdad perfecta de ingresos.

En 2000, América Latina reflejó un índice de 54, superior en un 8% al registrado en 1990. El inicio del nuevo milenio trajo una mayor desigualdad a nivel de ingresos en los países de la región. En 2000, Uruguay y el Perú fueron los dos países con menores índices de Gini en América Latina, 44 y 51 respectivamente. En 2000, Bolivia representó un valor extremo en la distribución con un índice de 63 puntos, por encima del segundo más alto (59) en Colombia. El panorama en 2005 refleja realidades distantes entre las economías de la región. A pesar de que en promedio

América Latina tuvo una reducción en su índice de Gini del 2,7% y una menor variabilidad entre sus miembros, los del Perú y Uruguay se incrementaron en un 2,1% y un 3,3%, respectivamente. A partir de entonces, en la región el índice de Gini se redujo en un promedio del 1,3% anual, y en el Perú, del 1,8%.

En materia de desigualdad promedio en ingresos, la región tuvo importantes avances durante la década de 2000. Sin embargo, esto no resulta concluyente a nivel de las economías particulares, ya que aún persiste volatilidad en la evolución del índice de Gini entre ellas, lo cual contrasta con la evolución del crecimiento del PBI regional. A nivel de América Latina y el Caribe y de manera más notoria frente al promedio de la OCDE, resulta más evidente la persistencia de las brechas en igualdad de ingresos, elemento clave al evaluar la efectividad en la transmisión de riqueza hacia el bienestar de la población.

### ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO – PERÚ Y AMÉRICA LATINA

El índice de desarrollo humano (IDH) es una medida resumida de los logros en las dimensiones clave del desarrollo humano: una vida larga y saludable, acceso al conocimiento y un estándar decente de vivir.



**América Latina pasó de un PBI per cápita promedio de US\$ 7.802 en 2000 a US\$ 9.471 en 2005, un aumento del 21,4%, y del 77% comparado con el promedio de 1990. »**

Una manera de comparar el desarrollo económico y humano es a través de la evolución del índice de desarrollo humano. En 2000, los países de América Latina alcanzaron un IDH promedio de 0,68, un avance del 9% con respecto al nivel de 1990. En ese año, la variabilidad en el IDH se redujo en un 0,9%. El Perú entró al nuevo milenio con un IDH de 0,68, un 10% mayor que el de inicios de la década de 1990.

Desde 2005, observamos un crecimiento sostenido del IDH del 0,6% en la región y en el Perú, al igual que un incremento en su variabilidad. En este contexto, resaltan las diferencias entre los países que han permanecido a lo largo del tiempo

en los primeros lugares del ranking en América Latina, como Chile, Argentina y Uruguay, con un IDH promedio de 0,82, frente a aquellos en el tercio inferior de la distribución, con un IDH promedio de 0,70.

El Perú se ubica actualmente en el puesto 7 con un IDH de 0,74, un 2,2% menos que el promedio de la región y alejado del promedio de la OCDE de 0,89. Debido a que el IDH engloba variables fundamentales en el desarrollo y bienestar de la población que son ponderadas junto con variables de crecimiento económico, su evolución indica una disparidad entre países que han sido catalogados en una misma categoría de acuerdo a su nivel de renta.

## DE LA TRAMPA A LA ACCIÓN

En el Perú persiste un grado de desarrollo económico y humano menor en comparación con países de la región y alejado del promedio de la OCDE. Las variables que indican la efectividad en la transmisión de riqueza en un país en desarrollo económico –creación de capital humano y el bienestar– están rezagadas y lejos de la situación de un país de renta media alta.

Aunque las fuentes de cooperación internacional oficiales disminuyeron a partir de la reclasificación del Perú como país de renta media alta, los montos de inversión de fuentes privadas suplieron este déficit e incrementaron su intervención desde 2005.

En el escenario de nueva riqueza en el Perú y brechas sociales, surge la intervención del sector privado en la generación de bienes y servicios públicos a favor del desarrollo económico y social de la población, o sea, la filantropía.

Existe un desafío para la sociedad civil en generar inversiones en desarrollo bajo un esquema de filantropía institucional que se fundamente en la gestión efectiva de recursos privados para implementar proyectos de desarrollo humano. Superar este reto se logra mediante el seguimiento a estas inversiones y la búsqueda de un retorno social en sectores clave para el desarrollo.

Los desafíos que enfrentan estas iniciativas en el Perú son la institucionalidad, la competitividad sostenible a través de la investigación e innovación, y la generación de capital humano a través de educación, cultura y salud. Estos sectores son intervenidos por actores privados entre los cuales están agencias internacionales, fundaciones y asociaciones sin fines de lucro. Existe un amplio campo de acción para fortalecer la institucionalidad de estos actores para mejorar su transparencia, gobernanza y operatividad en favor de un desarrollo humano sostenible y rentable para el futuro del país.



**Perú,  
país de  
renta  
media  
alta**



El Banco Mundial define la categoría de renta media como países cuyo PBI per cápita se ubica entre  
**US\$ 3.856 y  
US\$ 11.905  
anuales**



Entre 2005 y 2014, la cooperación internacional disminuyó

**42,4%**  
a US\$ 337 millones



**Aunque las fuentes de cooperación internacional oficiales disminuyeron a partir de la reclasificación del Perú como país de renta media alta, los montos de inversión de fuentes privadas suplieron este déficit e incrementaron su intervención desde 2005.**

**En el escenario de nueva riqueza en el Perú y brechas sociales, surge la intervención del sector privado en la generación de bienes y servicios públicos a favor del desarrollo económico y social de la población, o sea, la filantropía.**





---

# ¿QUIÉNES?

---

MODELO DE INGRESOS  
RECURSOS E INVERSIÓN  
AÑO DE CREACIÓN  
MISIÓN  
EXPECTATIVAS  
MARCO REGULATORIO

# ¿QUIÉNES?

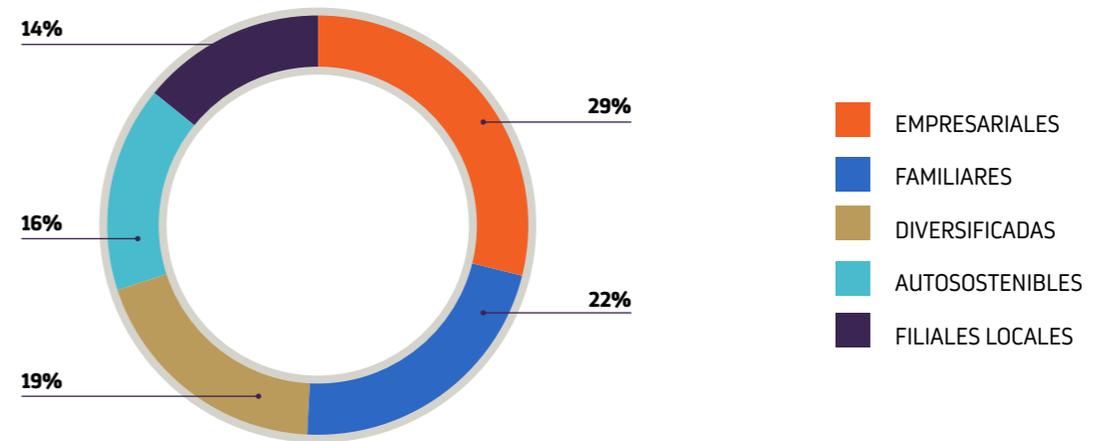
Quiénes componen el sector filantrópico en el Perú? ¿Cuáles es su perfil organizacional y financiero? Nuestros resultados revelan datos sobre la principal fuente de ingresos de las organizaciones filantrópicas, su tamaño, inversión, gastos, ingresos, manejo de un fondo patrimonial (*endowment*) y año de creación. Analizamos también la misión de las organizaciones y cómo su ejecución está influenciada por las características sectoriales que mencionamos. Finalmente, analizamos las expectativas de crecimiento de las organizaciones, ya que sus expectativas nos ayudan a entender la percepción de la sostenibilidad del sector.

## MODELO DE INGRESOS

Clasificamos las organizaciones encuestadas compuestas por fundaciones y asociaciones sin fines de lucro de acuerdo con su modelo de ingresos. Definimos cinco tipos de organizaciones:

- 1. Empresariales:** financiamiento de una o más empresas que representen más del 50% de los ingresos. Este grupo incluye organizaciones filantrópicas creadas por empresas y entidades socias de empresas que solo reciben donaciones económicas de ellas.
- 2. Familiares:** financiamiento de una o más familias o individuos que representen más del 50% de los ingresos. Este grupo incluye entidades filantrópicas creadas por familias o individuos y aquellas que obtienen el mayor porcentaje de sus ingresos a partir de contribuciones específicas, periódicas o esporádicas de individuos.
- 3. Diversificadas:** financiamiento de diversos tipos de fuentes y ninguna de estas representa más del 50%. Este grupo incluye organizaciones receptoras (empresas, familias y organizaciones) y que generan sus propios ingresos.
- 4. Autosostenibles:** financiamiento de rentas, auspicios o patrocinadores, servicios o eventos que generan más del 50% de los ingresos. Este grupo incluye organizaciones que no tienen un financiamiento económico externo, sino que generan sus propios fondos a partir del uso de sus activos o venta de servicios y bienes.
- 5. Filiales locales:** financiamiento de otras organizaciones no lucrativas que representan más del 50% de los ingresos. Este grupo incluye las organizaciones filiales que son apoyadas por otras organizaciones pares internacionales o nacionales.

## ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS SEGÚN EL MODELO DE INGRESOS (% DEL TOTAL DE ORGANIZACIONES)



Las entidades empresariales, familiares, autosostenibles, y filiales locales son las que tienen más control sobre sus recursos en el sentido de que generan más del 50% de sus ingresos de una misma fuente, mientras que las diversificadas generan sus recursos de diversas fuentes.

¿Por qué las entidades adoptan estos modelos de ingresos? Las principales explicaciones se pueden resumir en dos puntos. Primero, en el Perú, las entidades filantrópicas combinan la donación (*grantmaker*) con la operación, mientras que en otros ecosistemas filantrópicos, como el de los países anglosajones, existe una división más marcada entre las entidades que donan y las que operan.

¿Cuál es la motivación estratégica para combinar organizaciones que donan (*grantmakers*) y las que están involucradas en la implementación de donaciones? La

teoría económica organizacional sugiere que tiene que ver con las eficiencias que se pueden lograr en países donde hay una falta de capacidad externa y puede ser más eficiente incorporar las funciones de dar y operar en una sola organización.

Segundo, en cualquier organización del sector privado y público, la diversificación de ingresos protege a la organización del riesgo de perder una fuente de ingresos y así facilita el planeamiento de actividades y presupuestos. La habilidad de proyectar es crítica por la naturaleza de los programas con los cuales las entidades filantrópicas se comprometen con los beneficiarios y sus colaboradores, y así crear un «compromiso creíble» (*credible commitment*, que se refiere a la importancia de cumplir con lo acordado entre partes en cualquier intercambio) que es crucial para operar a largo plazo, particularmente en el sector filantrópico.

## RECURSOS E INVERSIÓN

Las organizaciones dedicadas a la filantropía institucional en el Perú cuentan con una base financiera que les permite generar flujos permanentes de ingresos y gastos. Esta característica les permite asegurar sostenibilidad a sus operaciones e inversiones sociales. Además, estas organizaciones muestran ser heterogéneas en cuanto al tamaño.

### ACTIVOS

El sector filantrópico institucional en el Perú recogido en la muestra alcanza un monto aproximado de US\$ 335 millones, casi equivalente al flujo de cooperación internacional. Según cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), este monto representa el 0,001% del PBI de 2016. Aunque se pueda asumir que solo un tercio del sector filantrópico fue registrado en el estudio, una estimación conservadora, las cifras representarían alrededor del 0,007% del Presupuesto Nacional de 2016.

Esta cifra recoge la información de la muestra de organizaciones que operan en el país, de las cuales un 52% cuenta con un monto de activos de hasta US\$ 100.000, mientras que el 20% de la muestra supera el umbral de US\$ 1 millón. Estos resultados indican que el sector se encuentra atomizado en organizaciones de menor escala.

La mitad de la muestra indicó que sus activos provienen de una sola fuente, principalmente empresarial o familiar, y en menor medida de otras organizaciones sin fines de lucro. La otra mitad cuenta con dos o más fuentes de activos y la mayoría de estas organizaciones tienen fuentes de activos autogenerados. Portocarrero *et al.* (2001) señalan que en el censo de organizaciones sin fines de lucro de 1995, el 70% de los ingresos del sector sin fines de lucro era autogenerado, «se autogeneran a través de cobros por servicios que proveen estas organizaciones, así como por las cuotas aportadas por sus miembros y por los usuarios de sus servicios» (p. 16).

## DISTRIBUCIÓN DEL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES

US\$	Activos	Ingresos	Gastos
Menos de 100.000	52%	42%	40%
+100.000 – 250.000	10%	17%	17%
+250.000 – 500.000	7%	9%	14%
+500.000 – 1 millón	10%	11%	8%
+1 millón – 5 millones	12%	15%	18%
+5 millones	8%	6%	4%

Estos montos incluyen activos de naturaleza distinta (propiedades o inmuebles, intangibles, dinero, acciones y/o bonos) y no capturan en su totalidad la inversión social efectiva de cada organización. De esta manera, al

analizar ingresos y gastos, presentamos una visión clara de la capacidad de captación de recursos y la dimensión del sector filantrópico peruano en términos de la escala de la inversión social.

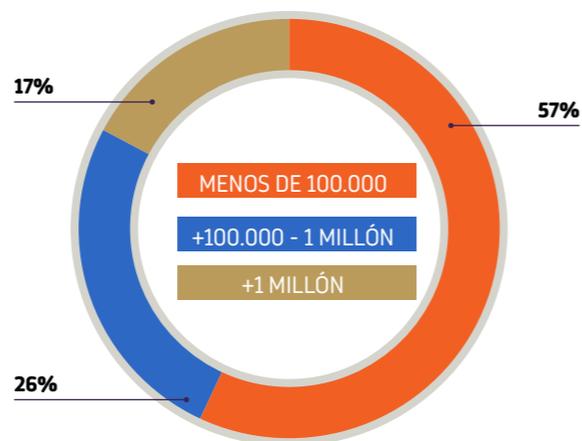
## PRINCIPALES FUENTES DE ACTIVOS

Tipo de fuente	%	Detalle
AUTOGENERADOS	79	Rentas y auspicios
		Servicios y ventas
		Eventos y espectáculos
INSTITUCIONES	49	Organización extranjera
		Organización nacional
		Organización general
PARTICULARES	37	Donación general
		Donación personal
		Donación internacional
EMPRESAS	31	Empresas en general
		Empresas extranjeras
		Empresas nacionales
GOBIERNOS	17	Gobierno nacional
		Gobierno extranjero
MEMBRESÍA	12	Aporte de miembros

**ENDOWMENT**

Una de las fuentes de financiamiento que componen un activo importante en las organizaciones filantrópicas es la figura del fondo patrimonial o *endowment*. *Endowment* se traduce en español como «legado» o «dotación». El *endowment* es un fondo de recursos financieros o activos que proporcionan una rentabilidad que permite obtener recursos periódicos para el financiamiento y operación de la organización, y que permite proyectar las operaciones de manera sostenible. En algunos casos, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan circunstancias inciertas con respecto al presupuesto. Por lo tanto, el *endowment* sirve como amortiguador en situaciones de déficit, en donde los ingresos no cubren los costos operativos (Fisman & Hubbard, 2003, p. 219). Un 18% de las organizaciones encuestadas cuentan con este mecanismo de financiamiento. De estas, el 57% cuentan con un *endowment* menor de US\$ 100.000.

**MONTO DEL ENDOWMENT DE LAS ORGANIZACIONES (% DE ORGANIZACIONES)**



**ORGANIZACIONES POR ENDOWMENT**

	Organizaciones con <i>endowment</i>	Monto del <i>endowment</i>	<i>Endowment</i> promedio por organización	Mediana del <i>endowment</i>
	% del grupo	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Autosostenibles	26%	27.900	5.571,6	100,0
Empresariales	20%	7.500	935,4	56
Diversificadas	19%	1.400	281,1	135,9
Filiales locales	14%	200	53,5	30,4
Familiares	12%	10	7,3	7,3

En cuanto al *endowment*, un tercio de las organizaciones que cuentan con esta herramienta son empresariales, con un promedio de US\$ 935.420 por organización. Sin embargo, las organizaciones filantrópicas autosostenibles engloban US\$ 27,9 millones en *endowment*, el nivel más alto, y un monto promedio de US\$ 5,6 millones por organización.

**INGRESOS**

El sector filantrópico peruano recauda un monto anual de US\$ 135,6 millones. De manera similar a la distribución de activos, el 42% de las organizaciones reportan un monto de ingresos anuales menores de US\$ 100.000, mientras que el 21% pasan la barrera de US\$ 1 millón.

**GASTOS**

Un 40% de las organizaciones reportan gastos totales de hasta US\$ 100.000, y un 22%, mayor de US\$ 1 millón. El gasto total de las organizaciones encuestadas alcanza

US\$ 103 millones aproximadamente. Además del gasto destinado a temas administrativos, recogemos el porcentaje destinado a la inversión social. Este gasto en filantropía considera la inversión que las organizaciones realizan para sus propios programas y proyectos. Incluimos iniciativas implementadas, iniciativas financiadas y donaciones a terceros.

En promedio, las organizaciones filantrópicas destinan el 80% de su presupuesto de gastos a inversión social. El gasto en inversión social que las organizaciones encuestadas realizan en el Perú alcanza US\$ 82,5 millones, US\$ 600.000 en promedio por organización, y distribuido en diversas temáticas sociales. Este monto representó solo un 0,002% del Presupuesto Nacional en 2016.

Con respecto a la inversión social por tipo de organización, las organizaciones empresariales son las que más invierten, con US\$ 30,1 millones, seguidas de las organizaciones diversificadas, con US\$ 21,7 millones. Sin embargo, al observar el monto invertido promedio

**TAMAÑO DEL SECTOR FILANTRÓPICO EN EL PERÚ**

	Total anual	Monto promedio por organización	Mediana
	Millones de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Activos	334,7	2.700	92,9
Ingresos	135,6	1.000	161,9
Gastos	103,0	800	169,0
Inversión social	82,5	600	123,8

## ¿QUIÉNES?

por organización, vemos que las diversificadas lideran el ranking al invertir US\$ 1 millón, frente al promedio de US\$ 753.000 que reportan las empresariales.

En términos comparativos por tipos de organización, las autosostenibles tienen el mayor monto agregado de activos (US\$ 186,9 millones) y un promedio de US\$ 9,8 millones por organización. En cuanto a ingresos, las

empresariales reportan el mayor monto agregado con US\$ 55,5 millones anuales recaudados y US\$ 1,4 millones en promedio. Esta situación se repite en término de gastos, con las empresariales que reportan el mayor monto agregado, de US\$ 34,8 millones. En términos de variabilidad, la mayor heterogeneidad entre las organizaciones se observa en la cantidad de activos que manejan, y la menor, en gastos.



Inversión social por tipo de organización

EMPRESARIALES

**30,1**  
millones de dólares

DIVERSIFICADAS

**21,7**  
millones de dólares

FAMILIARES

**13,9**  
millones de dólares

AUTOSOSTENIBLES

**8,5**  
millones de dólares

FILIALES LOCALES

**8,3**  
millones de dólares

## INVERSIÓN SOCIAL

	Total inversión social	Inversión social promedio por organización	Mediana de la inversión social
	Millones de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Empresariales	30,1	753,1	154,7
Diversificadas	21,7	1.035,3	226,7
Familiares	13,9	447,5	33,3
Autosostenibles	8,5	384,7	25,6
Filiales locales	8,3	489,7	153,7
<b>Total</b>	<b>82,5</b>	<b>600,0</b>	<b>123,8</b>



## CIFRAS FINANCIERAS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN

	Activos	Ingresos	Gastos
	Millones de US\$	Millones de US\$	Millones de US\$
Autosostenibles	186,9	18,9	16,4
Familiares	56,6	15,2	16,3
Empresariales	47	55,5	34,8
Diversificadas	40	36,8	25,2
Filiales locales	4,3	9,2	10,4

## AÑO DE CREACIÓN

La filantropía institucional en el Perú es un sector con una larga historia en el país. La muestra de organizaciones en el estudio indica que esta comienza a finales del siglo XIX, cuando se creó la primera organización filantrópica, en 1860, que aún está vigente.

De acuerdo con la información de las 157 organizaciones filantrópicas encuestadas, el 17% fueron creadas antes de 1980; el 28%, entre 1980 y 1999; y el 55%, durante el nuevo milenio.

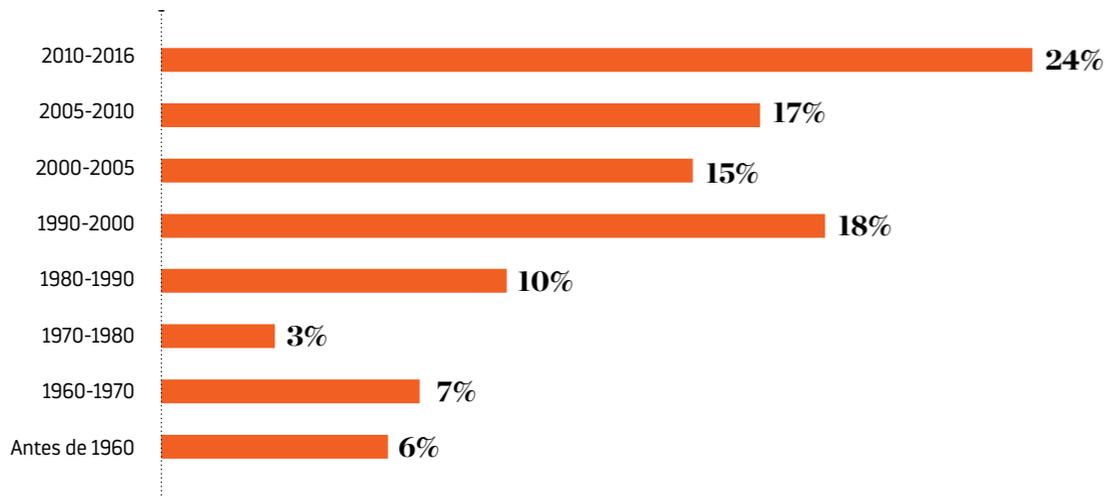
Hay un gran dinamismo en el sector filantrópico institucional considerando que el 24% de las organizaciones encuestadas fueron creadas entre 2010 y 2016, la proporción más alta en la muestra. En promedio, las organizaciones filantrópicas peruanas tienen 22,3

años de antigüedad según la información recogida en la encuesta.

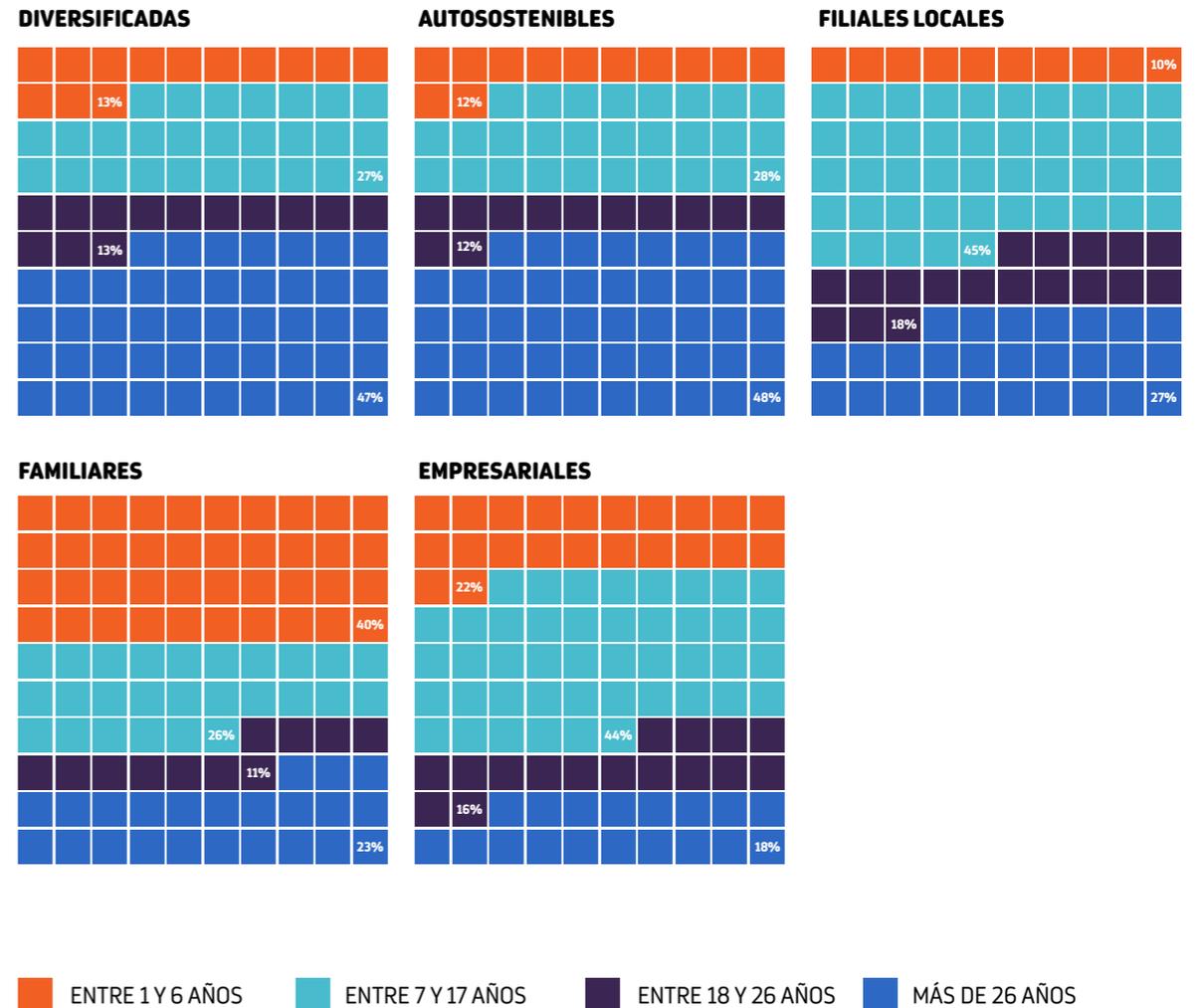
Del total de organizaciones filantrópicas encuestadas, las empresariales y familiares explican la reciente expansión del sector en el Perú. Un 40% de las organizaciones familiares y 22% de las empresariales fueron creadas hace menos de seis años. Las filiales locales fueron creadas en su mayoría durante el período 2000-2010.

Es posible que esto se deba a la nueva generación de riqueza y a las necesidades sociales aún insatisfechas que caracterizaron al Perú en el nuevo milenio. Por el contrario, las organizaciones autosostenibles y diversificadas son las que muestran una mayor antigüedad en promedio.

## AÑO DE CREACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)



## AÑO DE CREACIÓN POR TIPO DE ORGANIZACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)



## MISIÓN

La misión institucional es una afirmación que está establecida y escrita en memorias u otros documentos de promoción o representación de la entidad. Las misiones permiten conocer los objetivos, motivaciones y formas de intervención de las organizaciones. Al delimitar la línea de trabajo y la estrategia de acción en el interior de la organización, indican su función y rol en el ecosistema filantrópico y la sociedad civil (Collis & Rukstad, 2008).

La organización genera demandas y expectativas para mantener su prestigio ante instituciones privadas y públicas, sociedad civil y beneficiarios. Idealmente, una misión indica cómo las organizaciones cubren las necesidades de su público objetivo en un punto en el que escapa del alcance de organizaciones pares y en la medida en que sus capacidades lo permiten (Collis & Rukstad, 2008, p. 9).

Al analizar cualitativamente las misiones organizacionales de la muestra, identificamos tres enfoques que corresponden al proceso histórico del sector filantrópico peruano. Para clasificar las misiones, consideramos la motivación filantrópica y la estrategia operativa de las organizaciones.

«  
**La misión institucional es una afirmación que está establecida y escrita en memorias u otros documentos de promoción o representación de la entidad. Las misiones permiten conocer los objetivos, motivaciones y formas de intervención de las organizaciones.**»

- 1 -

Misión tradicional

- 2 -

Misión de desarrollo

- 3 -

Misión de capacidades

# 1 -

## Misión tradicional

Las organizaciones tradicionales se vinculan al rol histórico de la Iglesia católica y la formación de organizaciones caritativas, religiosas y sin fines de lucro, y a la promoción de diversas iniciativas filantrópicas tanto para proveer servicios sociales como para promover valores solidarios como la caridad y el altruismo que incentivan el trabajo voluntario y las donaciones (Portocarrero, Cueva, & Portugal, 2005, p. 33).

Las organizaciones con misión tradicional tienen como objetivo el alivio temporal de la pobreza a través de la provisión de bienes y servicios. El 23% de las organizaciones tienen este enfoque y el lenguaje que utilizan hace referencia a la asistencia, la caridad y la solidaridad:

«  
**Contribuir con las familias y menores en situación de pobreza y pobreza extrema a través de cuatro áreas operativas encargadas de desarrollar y ejecutar acciones de asistencia y bienestar, prevención y atención en salud y herramientas para mejorar la calidad de vida de nuestra población objetivo.**»

*Fundación empresarial*

«  
**Conservar y acrecentar la obra de caridad y servicio social de la [nombre de la organización], con el fin de preservar el medio ambiente y cuidar a los más débiles de nuestra sociedad, bajo las enseñanzas de Cristo, Jesús y María Santísima.**»

*Fundación diversificada*

# 2 -

## Misión de desarrollo

Las organizaciones de desarrollo se vinculan al discurso de la modernización y el desarrollo de los gobiernos que asumieron funciones de protección social entre 1930-1960 y la ayuda de cooperaciones internacionales entre 1960-1980:

Hoy en día un creciente número de fundaciones en América Latina se centran en el desarrollo y bienestar de una comunidad específica o de un área determinada. Sus programas varían según las necesidades en esa comunidad, y los procesos de negociación y planificación llevados a cabo entre las diversas partes interesadas van desde la caridad básica y los trabajos públicos, pasando por la promoción del empleo y el acceso al crédito, hasta el fortalecimiento y empoderamiento de la organización comunal per se. (Sanborn, 2008, p. 42)

Las organizaciones con misión de desarrollo buscan la transformación social a partir del desarrollo a través de la intervención e implementación de programas y proyectos. El 17% de las organizaciones tienen este enfoque y el lenguaje que utilizan hace referencia al desarrollo económico y sostenible:



**Nuestra misión es ayudar a organizaciones de salud y coordinar proyectos de desarrollo para apoyar a la gente más necesitada en todos los rincones del Perú, sin hacer diferencias de raza, religión o credo político. »**

*Asociación diversificada*



**Desde América Latina impactar al desarrollo sostenible, generando las condiciones favorables para que actores diversos contribuyan al bien común. »**

*Fundación filial local*

# 3 -

## Misión de capacidades

Estas organizaciones son facilitadoras de oportunidades para la formación de agencia personal y se enfocan en el desarrollo de capacidades y educación vinculadas a la responsabilidad social:

La educación y la capacitación parecen ser prioridades de la mayoría de las organizaciones privadas y de los programas empresariales de donación en la región, si bien su filantropía está también dirigida hacia los servicios sociales, el desarrollo comunitario, la promoción de las artes y la cultura, y la protección del medio ambiente. (Sanborn, 2008, p. 32)

Las organizaciones con misión de capacidades buscan generar agentes de cambio a través de actividades de formación, que incluye formación educativa y técnica. El 38% de las organizaciones tienen este enfoque y el lenguaje que utilizan hace referencia a capacidades personales y empoderamiento:



**Promovemos la equidad de género, la autoestima y la dignidad humana para niñas indígenas en [área rural] mediante la educación, empoderamiento y preparación para la independencia económica y las oportunidades ilimitadas. »**

*Fundación diversificada*



**Tiene como fin fomentar la educación en el Perú a favor del desarrollo, la aplicación y la difusión de programas que contribuyan a elevar su nivel, a partir de los ejes de la mejora de la calidad de enseñanza, la formación docente, el apoyo pedagógico, la capacitación de miembros de la comunidad educativa no docente, la investigación y medición rigurosa con la docente, con la finalidad de promover el bienestar social y económico de nuestro país. »**

*Asociación familiar*

## ¿QUIÉNES?

Un 23% de la muestra utiliza lenguaje menos específico sobre la motivación y estrategia en sus misiones. En términos generales, las causas que indican son bienestar, salud, cultura y medio ambiente:

**«El [nombre de la fundación] es una organización sin fines de lucro que desarrolla proyectos con marcada orientación social, educativa, de salud, de arte y cultura.»**

### *Fundación familiar*

**«Trabajar por la educación, el deporte y la labor cultural.»**

### *Asociación diversificada*

En las misiones hay referencias a valores institucionales asociados a la generación de confianza hacia la entidad y la búsqueda de legitimidad ante el público. La necesidad de licencia social surge de la historia de falta de transparencia de fondos para fines filantrópicos que causó desconfianza en este tipo de instituciones. En general, solo el 15% de las organizaciones mencionaron las alianzas o colaboraciones con otras entidades públicas o privadas en sus misiones, lo que sugiere que no las consideran relevantes.

Más de la mitad de la muestra indicó causas combinadas agrupadas bajo «bienestar social», y las más mencionadas son economía, educación y salud. Las organizaciones no desarrollan un tema específico, sino que se enfocan en varios temas, como observamos en la estadística descriptiva. En cuanto al público objetivo, la mayoría de las organizaciones hacen referencia a los beneficiarios como «pobres» o «población vulnerable» en la misión:

**«Dar alimentación, educación, higiene y promover la salud de niños de 0-12 años, madres solteras y familias en pobreza y pobreza extrema.»**

### *Fundación, misión tradicional, autosostenible*

**«Proyectos de desarrollo social para beneficiar a personas en situación de vulnerabilidad.»**

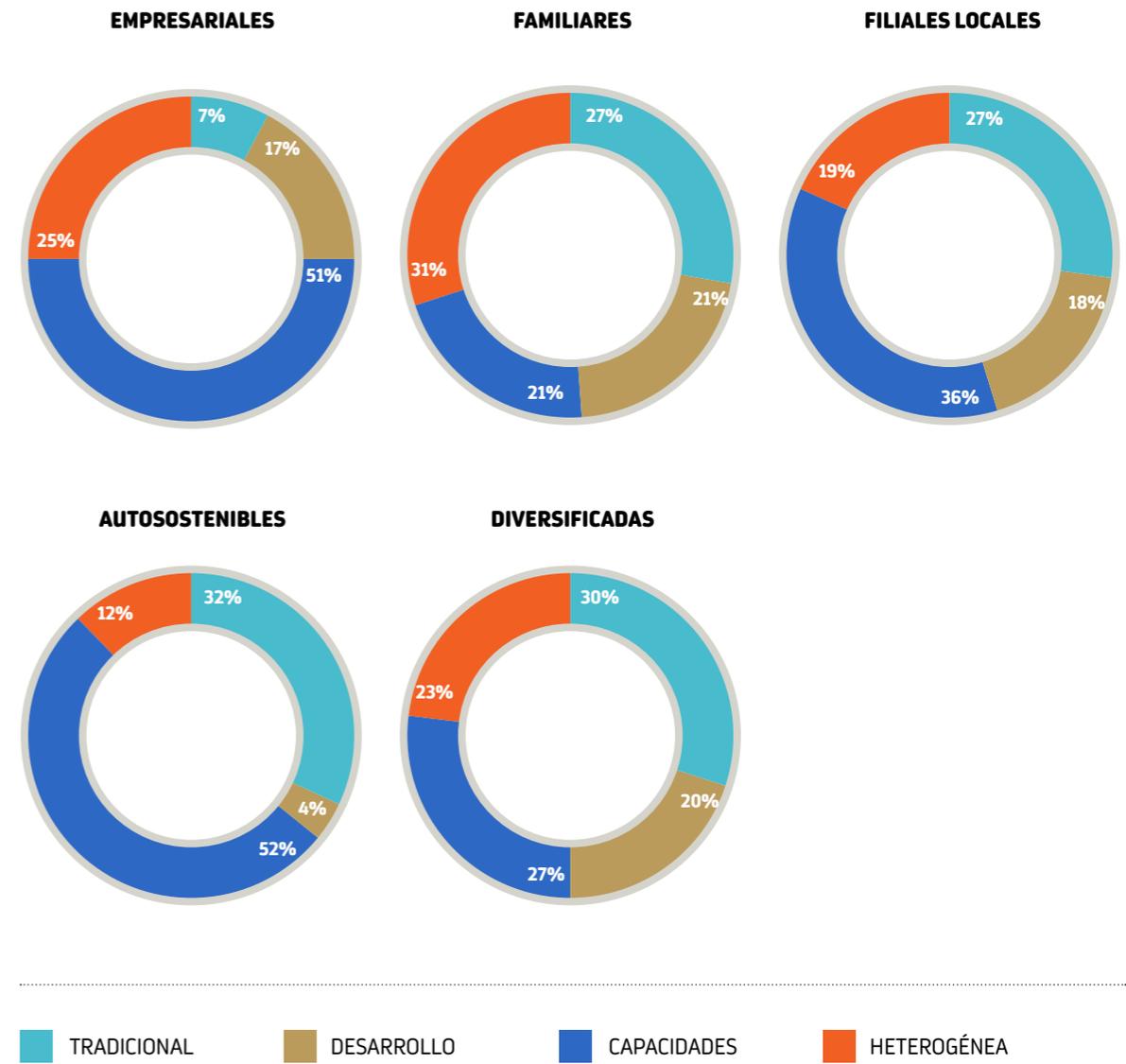
### *Asociación, misión de desarrollo, filiales locales*

Resaltamos el caso de la misión de capacidad, la cual se enfoca más en causas como educación, justicia, políticas públicas, economía, y tiene un público objetivo más específico. Observamos que las organizaciones empresariales corresponden más a este tipo de misión, lo que indica estrategias operativas similares a las de las corporaciones.

Las organizaciones con misiones tradicionales se basan en donaciones de especies y asistencia temporal a la población:

La distribución de alimentos a los pobres constituye la forma más tradicional de caridad y, en general, esta práctica no empodera al beneficiario individual para que supere su condición. [...] Si bien la mayor parte de esta ayuda no se propone encarar las causas subyacentes de la pobreza y la injusticia, no debemos subestimar su importancia en el desarrollo del sector filantrópico y la sociedad civil en general. (Sanborn, 2008, p. 40)

## TIPO DE MISIÓN POR FUENTE DE INGRESOS

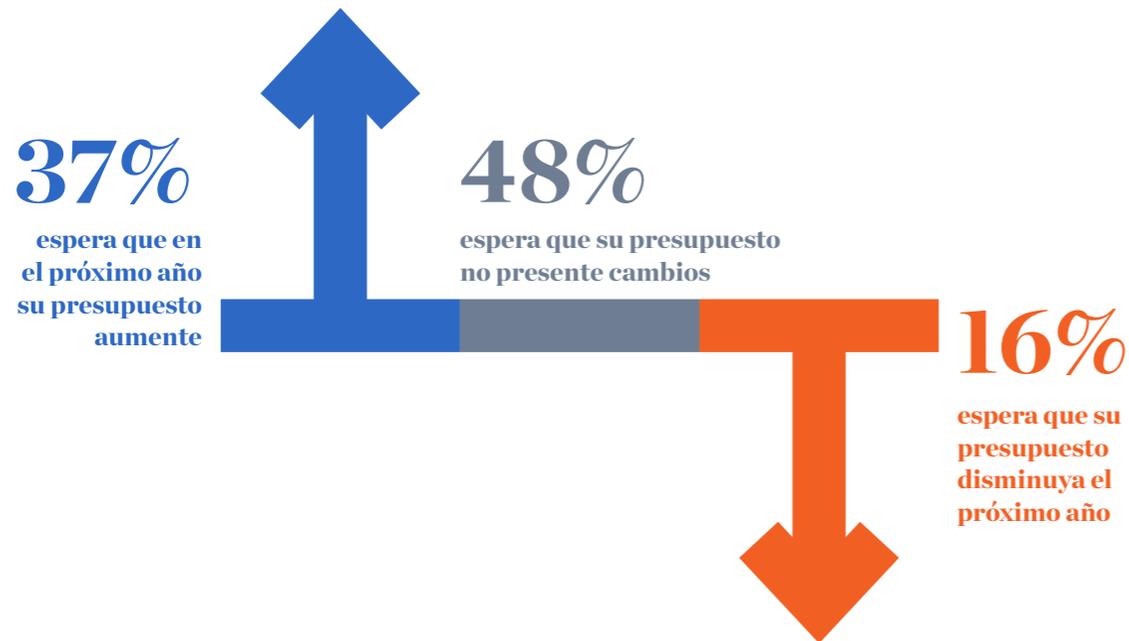


EXPECTATIVAS

Las expectativas de crecimiento de las organizaciones para el 2017 revelaron una aproximación sobre la sostenibilidad de su presupuesto y sus operaciones. Estas se vinculan al dinamismo económico, operativo y de recursos humanos.

Un 37% espera que en el próximo año su presupuesto aumente, un 48% espera que no presente muchos cambios y un 16% prevé una disminución. Estos resultados son favorables para el sector. Sin embargo, es relevante analizar estos resultados para determinar cuáles son las que aportan un mayor dinamismo al sector.

Analizamos las percepciones sobre las expectativas de crecimiento presupuestal y utilizamos un análisis FODA<sup>13</sup> para identificar aspectos a nivel interno y externo de la organización que afectan su sostenibilidad y crecimiento de forma positiva y negativa. A pesar de que la mayoría indicaron que no se esperan grandes cambios, señalaron más aspectos negativos.



«Se acaban los fondos disponibles en el Perú, la cooperación española se ha reducido en un 80%.»

*Fundación filial local*



«Este es un año complicado económicamente por factores externos (cambio del gobierno, subida del petróleo, etc.).»

*Fundación diversificada*



«La disminución del 25% en el presupuesto se debe a restricciones presupuestales de la empresa que nos auspicia.»

*Asociación empresarial*

DETALLE DE LAS PROYECCIONES DEL PRESUPUESTO (% DE ORGANIZACIONES)

		Proyección cualitativa		
		NEGATIVO	NEUTRAL	POSITIVO
Proyección cuantitativa	Disminuye	16%	-	-
	Sin cambios	31%	12%	4%
	Aumenta	-	-	37%

13. FODA, acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta de estudio situacional de una organización, que identifica y analiza las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) en una matriz cuadrada (Osita, Onyebuchi, & Justina, 2014).

## ¿QUIÉNES?

Las organizaciones identifican más elementos negativos e internos, lo que indica que consideran que la sostenibilidad institucional recae en la gestión interna más que en elementos externos. En cuanto a los factores externos que influyen en la sostenibilidad, los funcionarios identificaron

más amenazas que oportunidades. Más que buscar la colaboración con el sector estatal y otras entidades filantrópicas, hay una tendencia hacia la diversificación de fuentes de ingresos, que permite mayor autonomía, y la preferencia por aliados económicos o donantes.

### PERCEPCIONES SOBRE SOSTENIBILIDAD

	INTERNO	EXTERNO
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTO POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamismo en gestión administrativa</li> <li>Holgura o crecimiento presupuestal</li> <li>Dinamismo en proyectos y actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de financiamiento externo</li> <li>Nuevas alianzas</li> <li>Beneficios estatales</li> </ul>
ASPECTO NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de gestión administrativa</li> <li>Inestabilidad o estancamiento presupuestal</li> <li>Disminución o paralización de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coyuntura político-económica</li> <li>Abandono de fuentes de ingresos</li> <li>Barreras estatales</li> </ul>
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	INTERNO	EXTERNO





---

# ¿DÓNDE INVIERTEN?

---

FOCO SECTORIAL  
BENEFICIARIOS  
ALCANCE GEOGRÁFICO

# ¿DÓNDE INVIERTEN?



Dónde opera el sector filantrópico peruano? ¿Por qué es necesario entender el área de influencia de las organizaciones filantrópicas peruanas? ¿Hay una relación entre la focalización de la inversión y el tipo de organización definido por su modelo de ingresos? ¿Existen sectores que la filantropía peruana no cubre?

Primero, presentamos la ubicación geográfica de las organizaciones encuestadas. Además, analizamos el foco sectorial de las inversiones y sus beneficiarios. Luego, presentamos un análisis comparativo que explica la dinámica según el modelo de ingresos de la organización. Esta información aporta evidencia sobre dónde se dirige la inversión de las organizaciones filantrópicas en el Perú. Además, identificamos en qué sectores existe una subcobertura y una sobrecobertura de inversión social.

## FOCO SECTORIAL

Las organizaciones filantrópicas peruanas tienen más de un área de inversión social, evidencia de una diversificación de beneficiarios y temáticas sociales. Sin embargo, algunos grupos sectoriales resaltan por su nivel de inversión.

En el Perú, el 52% de las organizaciones encuestadas están activas en bienestar y desarrollo social, seguido por educación con el 50%. A estos sectores les siguen, en orden de preferencia, arte, cultura y patrimonio (39%), desarrollo productivo (36%), salud y vida sana (30%), política e instituciones (23%), y ciudadanía y seguridad (17%). Esta fue una pregunta de opción múltiple, por lo que una organización podía declarar todas las temáticas sociales hacia las cuales destina recursos.

« Las organizaciones filantrópicas peruanas tienen más de un área de inversión social, evidencia de una diversificación de beneficiarios y temáticas sociales. »

## COMPOSICIÓN DE LOS SECTORES SOCIALES



### EDUCACIÓN

- ✦ Primaria
- ✦ Primera infancia
- ✦ Secundaria
- ✦ Postsecundaria



### BIENESTAR Y DESARROLLO SOCIAL

- ✦ Bienestar social
- ✦ Pobreza
- ✦ Desarrollo comunitario
- ✦ Filantropía
- ✦ Desarrollo juvenil



### ARTE, CULTURA Y PATRIMONIO

- ✦ Arte y cultura
- ✦ Conservación del patrimonio
- ✦ Religión
- ✦ Ambiente



### SALUD Y VIDA SANA

- ✦ Salud
- ✦ Deportes



### DESARROLLO PRODUCTIVO

- ✦ Desarrollo económico
- ✦ Agricultura
- ✦ Ciencia
- ✦ Información
- ✦ Emprendimiento social



### POLÍTICA E INSTITUCIONES

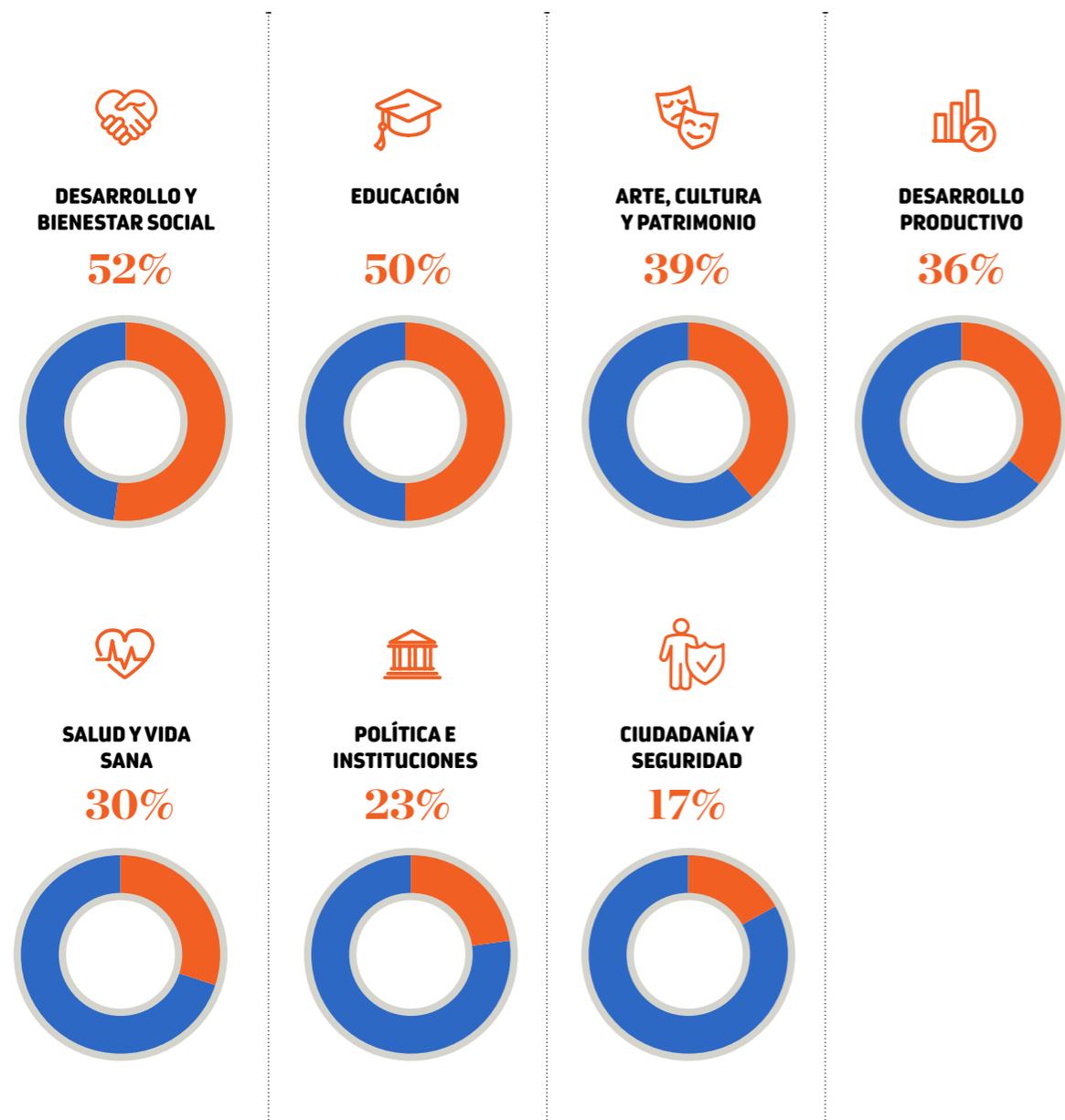
- ✦ Instituciones públicas
- ✦ Democracia
- ✦ Política
- ✦ Relaciones internacionales



### CIUDADANÍA Y SEGURIDAD

- ✦ Paz
- ✦ Derechos
- ✦ Vivienda
- ✦ Prevención de catástrofes
- ✦ Seguridad pública

**ÁREAS DE INVERSIÓN SOCIAL**  
(% DE ORGANIZACIONES)



Un 32% de las organizaciones encuestadas se dedican al sector de educación primaria, seguido por un 28% que se dedican al sector salud y un 26% que se dedican a la atención a la primera infancia. En contraste, los sectores menos atendidos son relaciones internacionales, seguridad pública, religión, prevención de catástrofes y vivienda, con un máximo de ocho menciones cada uno.

En cuanto al monto invertido por sector, el sector educación ocupa el primer puesto con un monto agregado de US\$ 28 millones, dentro del cual US\$ 10 millones corresponden a la inversión en educación primaria, US\$ 7 millones a educación secundaria, US\$ 7 millones a primera infancia, y US\$ 4 millones a educación postsecundaria. Además, se reporta un monto promedio invertido de US\$ 404.140 solo en educación.

El segundo grupo sectorial con mayor inversión es arte, cultura y patrimonio, con US\$ 15 millones y US\$ 193.000 en promedio por organización. El tercer y

último sector que supera la barrera de los US\$ 10 millones de monto total invertido es bienestar y desarrollo social. Los dos sectores que reportan un menor monto de inversión total son los de seguridad pública (US\$ 45.295) y religión (US\$ 18.394).

La mediana de inversión por organización es significativamente menor que la media, lo que indica que en todos los casos existen pocas organizaciones que destinan un monto considerablemente mayor de recursos que el resto.

Al comparar los resultados del foco sectorial de las organizaciones según su modelo de ingresos, el sector educación y el sector bienestar y desarrollo social son una prioridad transversal a todas las organizaciones. Las organizaciones empresariales y familiares se dedican principalmente al sector educación al concentrar una proporción del 58% y el 60% de organizaciones de cada tipo, respectivamente. Las organizaciones

**MONTOS DE INVERSIÓN SOCIAL SEGÚN TEMÁTICA SOCIAL**

	Monto total de inversión social	Inversión promedio por organización	Mediana de la inversión social
	Millones de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Educación	27,9	404,1	60,7
Arte, cultura y patrimonio	15,1	280,0	23,4
Bienestar y desarrollo social	13,1	192,6	16,1
Desarrollo productivo	7,3	165,3	29,3
Salud y vida sana	7,0	201,0	33,8
Ciudadanía y seguridad	4,0	182,4	15,7
Política e instituciones	3,2	102,6	49,5

## ¿DÓNDE INVIERTEN?

autosostenibles, diversificadas y filiales locales se dedican principalmente al bienestar y desarrollo social, sector que concentra al 73%, al 60% y al 47% de las organizaciones, respectivamente.

A diferencia del principal sector atendido por las organizaciones, notamos una mayor heterogeneidad en cuanto al sector menos atendido según el tipo de organización. Las organizaciones empresariales y diversificadas reportan la menor concentración en el sector convivencia y seguridad. Las organizaciones familiares, filiales locales y autosostenibles reportan la menor concentración en los sectores política e instituciones, salud y vida sana, y desarrollo productivo, respectivamente.

Las organizaciones empresariales, diversificadas y familiares destinan US\$ 9 millones y US\$ 8 millones, respectivamente, al sector educación, el mayor monto intervenido por estas organizaciones. Las filiales locales destinan el mayor monto al sector bienestar y desarrollo

social, mientras que las autosostenibles destinan el 50% de su inversión a arte, cultura y patrimonio.

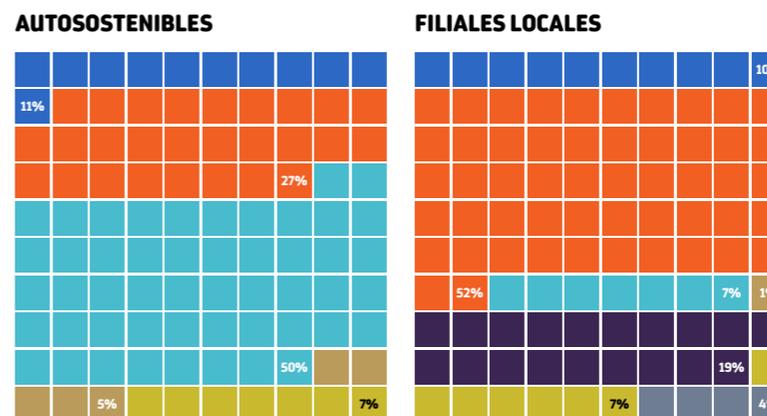
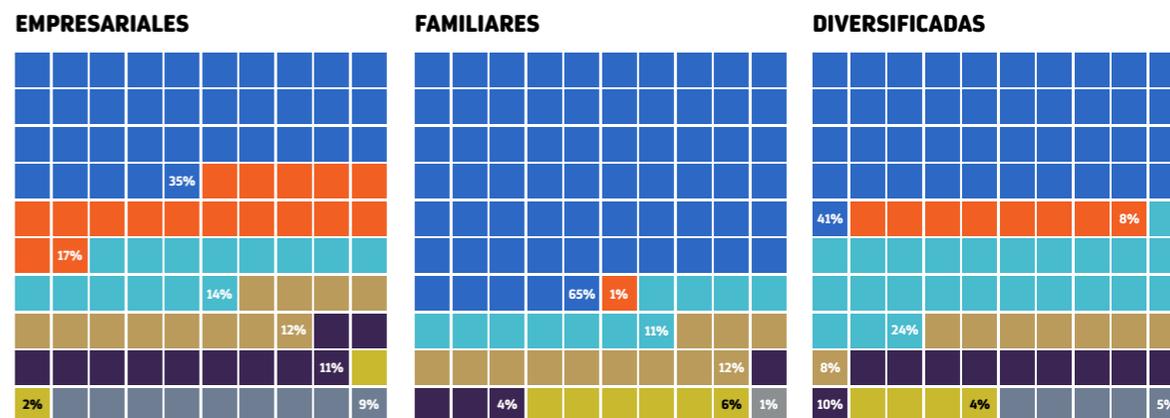
En el gráfico vemos una correlación notable entre el modelo de ingresos y el enfoque sectorial. El sector de preferencia de las entidades empresariales, familiares y diversificadas es educación, mientras que las autosostenibles optan por arte, cultura y patrimonio, y las filiales locales por bienestar y desarrollo social. Con base en esta evidencia, podemos argumentar que las organizaciones nacionales están más enfocadas en educación. Sin embargo, cuando buscan cubrir arte, cultura y patrimonio, alguna característica del sector genera una preferencia por modelos autosostenibles. Esto puede ser parte de la naturaleza de los activos de las entidades autosostenibles, las cuales se pueden monetizar, por ejemplo, museos e inmuebles.

Las filiales locales se enfocan en bienestar y desarrollo social y en desarrollo productivo, lo que sugiere la relevancia de modelos internacionales de desarrollo adoptados por organizaciones no gubernamentales tanto seculares como religiosas.

## ÁREA DE INVERSIÓN SOCIAL SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Diversificadas	Auto-sostenibles	Filiales locales
Educación	58	60	43	48	32
Bienestar y desarrollo social	51	40	47	60	73
Arte, cultura y patrimonio	33	46	40	40	36
Salud y vida sana	27	37	37	24	23
Desarrollo productivo	36	37	43	16	45
Política e instituciones	16	17	27	20	45
Ciudadanía y seguridad	13	20	13	16	27

## DISTRIBUCIÓN DE INVERSIÓN SOCIAL POR TIPO DE ORGANIZACIÓN - FOCO SECTORIAL (% DE LA INVERSIÓN TOTAL)





50%

de las organizaciones declaran que entre sus beneficiarios se encuentran niños de entre 8 y 12 años.

48%

de las organizaciones declaran atender adolescentes.

45%

de las organizaciones encuestadas indican que se concentran en la población en situación de pobreza.

## BENEFICIARIOS

Con respecto a los beneficiarios según grupos etarios, las organizaciones filantrópicas encuestadas indican una mayor preferencia por atención a niños y adolescentes de entre 8 y 18 años. Un 50% de las organizaciones declaran que entre sus beneficiarios se encuentran niños de entre 8 y 12 años, seguidas de un 48% que declaran atender adolescentes.

Por otro lado, el 45% de las organizaciones encuestadas indican que se concentran en la población en situación de pobreza. Los beneficiarios menos atendidos son la comunidad LGBT, comunidades religiosas, personas en condición de desempleo y exconvictos, con menos de dos menciones cada uno. Por último, el 4% de las organizaciones encuestadas declaran que no atienden a ningún grupo de beneficiarios en particular.

En cuanto a los principales beneficiarios reportados por las organizaciones, los niños de entre 4 y 12 años reportan la mayor participación. Un 22% de las organizaciones filantrópicas encuestadas declaran que este grupo etario, relacionado con la educación primaria, es su principal prioridad.

El segundo grupo con mayor prioridad son personas en condición de pobreza, mencionado por el 10% de las organizaciones encuestadas como la más alta prioridad. El tercer lugar es el grupo etario de 0 a 3 años, con un 9% de organizaciones que lo declaran como la más alta prioridad.

Los dos grupos etarios mencionados anteriormente coinciden con el período de vida relacionado con la primera infancia y con la edad de educación primaria y secundaria. Este resultado guarda estrecha relación con lo reportado en el análisis por focos sectoriales, en el cual se determinó que la mayor inversión en filantropía a nivel nacional es dirigida a educación.

La preferencia por ciertos grupos de beneficiarios señala la amplia ventaja que tienen los niños y adolescentes de entre 8 y 18 años al ser atendidos en mayor medida por las organizaciones empresariales y autosostenibles. En ambos tipos, este grupo etario concentra a más del 60% y el 44% de las organizaciones, respectivamente, que consideran a este grupo como su principal prioridad.

Una situación similar ocurre con las organizaciones familiares, ya que el 60% atiende a niños de entre 8 y 12 años. Las organizaciones con un modelo de ingresos diversificado y filiales locales se concentran en personas en condición de pobreza, un campo más amplio que coincide con el foco sectorial de bienestar y desarrollo social.

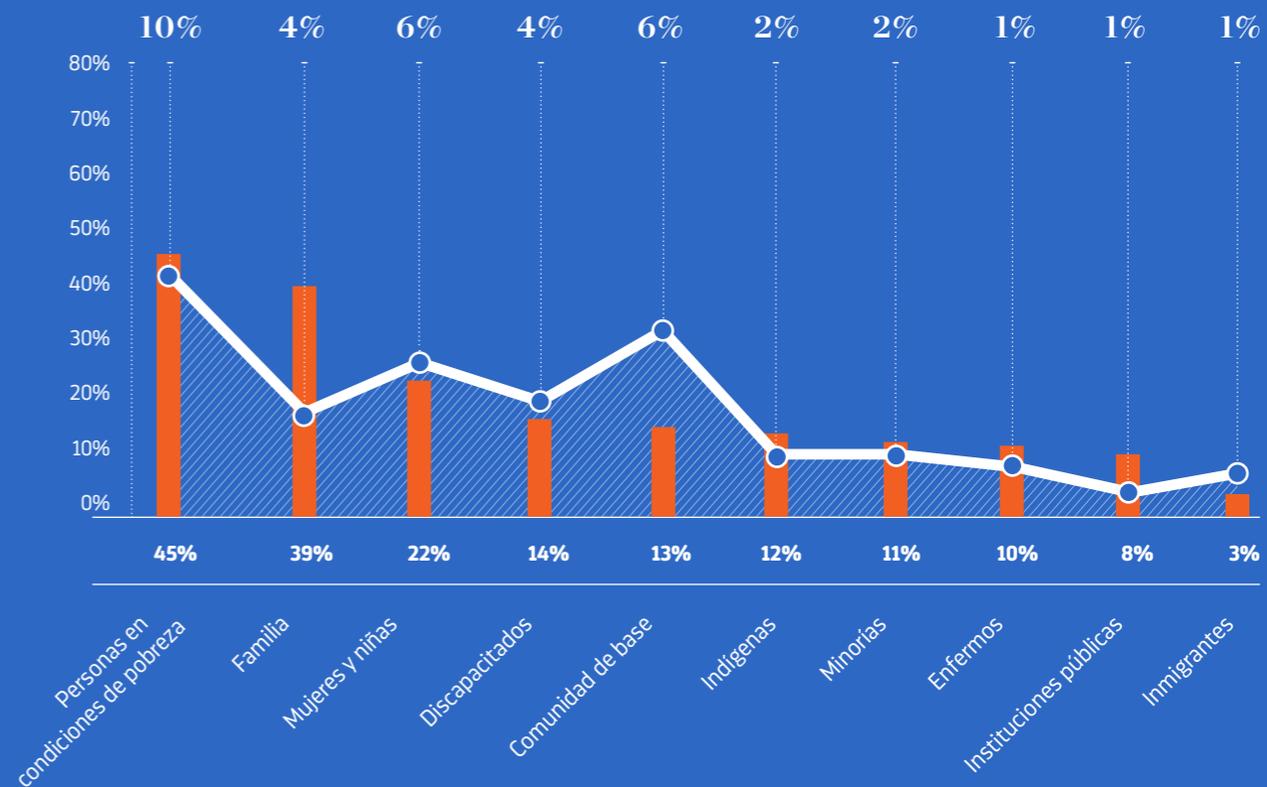
« Los beneficiarios menos atendidos son la comunidad LGBT, comunidades religiosas, personas en condición de desempleo y exconvictos, con menos de dos menciones cada uno. »

### BENEFICIARIOS SEGÚN GRUPOS ETARIOS (% DE ORGANIZACIONES)



■ % DE ORGANIZACIONES    ○ % PRIMERA MENCIÓN

### BENEFICIARIOS SEGÚN GRUPOS DE LA POBLACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)



■ % DE ORGANIZACIONES    ○ % PRIMERA MENCIÓN

### BENEFICIARIOS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Diversificadas	Auto-sostenibles	Filiales locales
Personas en condición de pobreza	27	51	50	36	73
Entre 13 y 18 años	60	43	47	44	36
Entre 8 y 12 años	62	60	43	44	27
Familia	33	40	37	32	59
Mujeres y niñas	20	14	30	20	27
Entre 4 y 7 años	38	49	27	36	14
Adultos jóvenes (19-30)	44	31	20	36	32
Primera infancia y preescolares	36	31	17	20	14

### ALCANCE GEOGRÁFICO

Aunque la intervención de la filantropía en el Perú abarca a todo el país, la labor de las organizaciones se diferencia al considerar el alcance territorial. Un 85% destina algún porcentaje del gasto total a la comunidad local, mientras que el 58% de las organizaciones destinan recursos a financiar programas e intervenciones dentro del país, pero fuera de su comunidad local. Un 4% de las organizaciones reportan gastos en programas y financiamiento de iniciativas fuera del país.

En cuanto a la distribución de gastos según el ámbito geográfico, el sector filantrópico peruano destina el 66% de sus recursos a financiar y ejecutar programas en la comunidad local donde está la organización. Un 32% de los recursos movilizados tienen como destino zonas fuera de la comunidad local de la organización, y el 1% del gasto se dirige fuera del país.

El estudio recogió información sobre organizaciones en 11 departamentos del Perú en la costa, sierra y selva. Al analizar los resultados por región, observamos que las organizaciones en la costa peruana reportan una inversión en filantropía de US\$ 76,2 millones, casi un 90% del total, y un promedio invertido por organización de US\$ 589.000. En la sierra, las organizaciones invierten US\$ 8 millones y un monto promedio por organización de US\$ 308.000, equivalente al 9% de la inversión filantrópica a nivel nacional. La selva comprende el monto más bajo con un 1% del total. Estos resultados están limitados por el número de organizaciones participantes en el estudio según la región, ya que el 80% se ubican en la costa.

La filantropía institucional peruana se caracteriza por una intervención focalizada en el ámbito de influencia de la organización. Más del 90% de las organizaciones

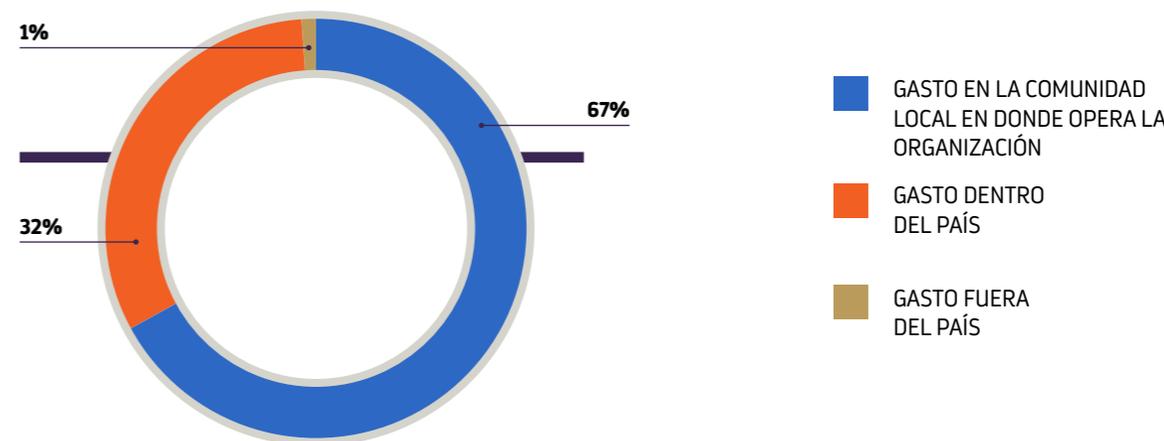
con un modelo de ingresos diversificado, autosostenible y filiales locales declaran dirigir algún porcentaje de sus gastos al ámbito inmediato de operaciones, mientras que las empresariales y familiares lo hacen en menor medida.

Las filiales locales tienen mayor presencia fuera del país, lo cual tiene sentido, ya que este tipo de organización es filial o sede de una asociación sin fines de lucro multinacional.

### ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVERSIÓN SOCIAL (% DE ORGANIZACIONES QUE DESTINAN RECURSOS A CADA ZONA)



### DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL SEGÚN EL ÁMBITO GEOGRÁFICO (% PROMEDIO DEL GASTO TOTAL)





---

# ¿CÓMO OPERAN?

---

OPERACIÓN  
COLABORACIÓN  
GOBERNABILIDAD  
TRANSPARENCIA  
EVALUACIÓN

# ¿CÓMO OPERAN?

¿Cómo operan las organizaciones en el sector? ¿Son eficientes? ¿Colaboran entre ellas mismas y con el Gobierno? ¿Cuál es la relación entre modelo de ingresos y formas de colaboración? ¿Hay modelos de gobernabilidad? ¿Cuán transparentes son las organizaciones? ¿Qué información recogen y comparten? ¿Saben si sus inversiones están generando impacto? ¿Qué tipo de evaluaciones hacen?

En esta sección, examinamos aspectos vinculados a las estrategias operativas de las organizaciones, la forma en que colaboran con otras organizaciones filantrópicas y el Gobierno, y su gobernabilidad, transparencia y políticas de evaluación.

## OPERACIÓN

La colaboración entre pares y con el Gobierno forma parte de la estrategia de las organizaciones e influye en el manejo de las actividades y evaluaciones. La estrategia operativa de la organización incluye el tipo y la frecuencia



de la actividad que realizan, la evaluación de impacto de estas actividades, y el uso que dan las organizaciones a estas evaluaciones. ¿Qué mecanismos utilizan las organizaciones para lograr sus objetivos? ¿Cuál es el nivel de medición de resultados? ¿Cómo utilizan esta información?

Las estrategias operativas son indicadores de formas de crear valor de las organizaciones para ejecutar su misión. La *European Venture Philanthropy Association* explica la creación de valor organizacional desde un modelo de espectro. En un extremo se encuentran las organizaciones que tienen como objetivo máximo crear valor social y en

el otro, aquellas que buscan crear valor financiero: *impact only*; *grant making*; *impact first*; *social investment*; y *finance first*; *traditional business*.

En este marco, Stannard-Stockton (2011) considera que hay tres enfoques de filantropía y que cada uno de ellos puede ser efectivo: *charitable giving*: comprador o *grantmaker*; *philanthropic investment*: constructor o implementación; y *strategic philanthropy*: agentes de cambio y escalamiento. Esta tipología no es exclusiva y busca delinear roles y responsabilidades entre los actores en el sector filantrópico.

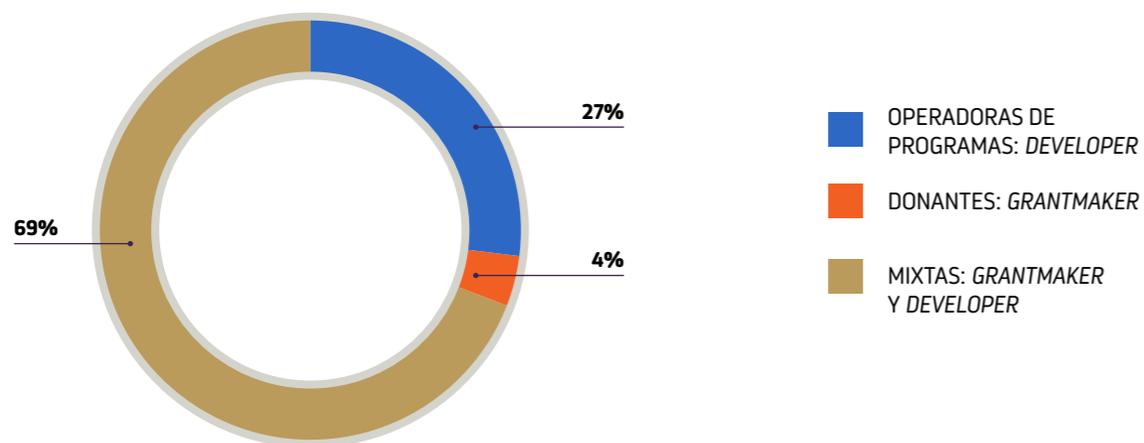
« Examinamos aspectos vinculados a las estrategias operativas de las organizaciones, la forma en que colaboran con otras organizaciones filantrópicas y el Gobierno, su gobernabilidad, transparencia y políticas de evaluación. »

## ¿DÓNDE OPERAN?

Según esta tipología es ideal tener una distribución equitativa de los tres tipos de filantropía, lo cual asume una división de roles y trabajo entre donantes y operadores de programas. Sin embargo, en el caso peruano no hay

una cadena de valor desarrollada según los resultados de la muestra porque la mayor cantidad de organizaciones es «mixta», es decir, son donantes y operadoras de programas al mismo tiempo.

### ORGANIZACIONES SEGÚN TIPO DE OPERACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)



#### OPERADOR DE PROGRAMAS – *DEVELOPER:*

El tipo de relación que la institución establece con el beneficiario es de agente de cambio. Espera la participación de los beneficiarios y resultados a largo plazo.

#### DONANTE – *GRANTMAKER:*

El tipo de relación que la institución establece con el beneficiario es de donante-receptor; no espera retribución, es más abierta y espera satisfacer las necesidades de los beneficiados. Las donaciones pueden ser monetarias/económicas, en especies / de bienes, o a través de becas/servicios.

#### MIXTA – *GRANTMAKER Y DEVELOPER:*

Estas organizaciones administran sus propios recursos y son simultáneamente donantes y operadoras de sus programas. La mayoría de las organizaciones filantrópicas encuestadas son mixtas, lo cual genera una falta de delegación de responsabilidades y la preferencia por la autonomía operativa.

Según el tipo de ingresos, las organizaciones familiares y autosostenibles son las que indicaron ser solo donantes, estrategia que representa solo el 4% de la muestra. La mayoría de las organizaciones se identificaron como mixtas, pero las filiales locales, diversificadas y empresariales tienen el mayor porcentaje con esta estrategia.

Las otras estrategias son donaciones en especies, con el 56%, y becas educativas, con el 46%. A pesar de que la mayoría de las organizaciones administra sus recursos y ejecuta sus propias actividades, la mitad de las organizaciones hace donaciones en especies o a través de becas educativas. La donación aparece como estrategia complementaria a la implementación de programas y actividades.

En cuanto a estrategias operativas, el 95% de las organizaciones implementa actividades y programas.

### ESTRATEGIA OPERATIVA SEGÚN MODELO DE INGRESOS

	Empresariales	Familiares	Filiales locales	Autosostenibles	Diversificadas
Operadoras	31%	29%	18%	32%	20%
Donantes	0%	14%	0%	8%	0%
Mixtas	69%	57%	82%	60%	80%

### MECANISMOS DE OPERACIÓN (% DE ORGANIZACIONES)

Estrategias	No realizan	Baja frecuencia	Alta frecuencia
Programas propios	5	10	85
Donación en especies	45	34	22
Becas educativas	54	26	20
Donación económica	64	23	13

## COLABORACIÓN

A diferencia de los procesos internos que observamos en la gobernabilidad, la colaboración nos permite saber de qué manera y con qué objetivos colaboran las instituciones del ecosistema filantrópico. La colaboración entre organizaciones filantrópicas, empresas privadas e instituciones públicas como pares ha aumentado, lo cual

es fundamental para construir alianzas legítimas para generar cambios sostenibles a largo plazo en la sociedad (Sanborn, 2008, p. 47).

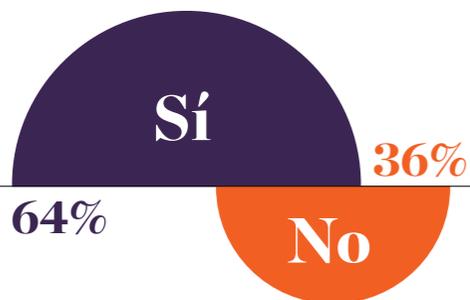
Esta sección analiza la intencionalidad o falta de esta para colaborar con pares y el Gobierno, y de alinearse con las prioridades de este último.

## RELACIÓN INTERSECTORIAL

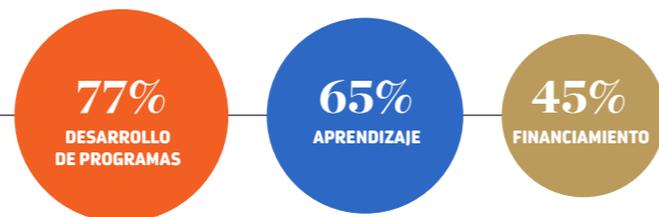
La relación intersectorial alude a la colaboración con organizaciones pares y el Gobierno. Encontramos que la mayoría de las organizaciones colabora con otras instituciones filantrópicas y el Gobierno a través del desarrollo conjunto y la planificación de programas.

Al combinar las respuestas cualitativas de colaboración con pares y el Gobierno, observamos que el 48% de las organizaciones colaboran con ambos tipos de instituciones. Sin embargo, esta colaboración tiene distintos niveles.

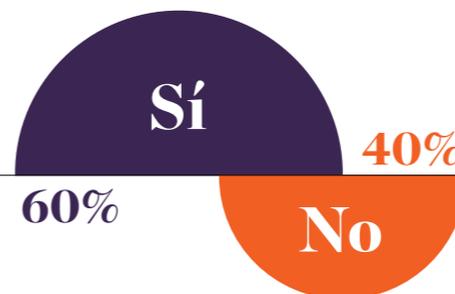
### COLABORACIÓN CON PARES



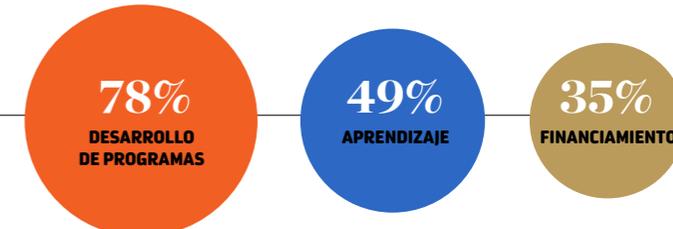
### TIPO DE COLABORACIÓN CON ORGANIZACIONES PARES



### COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO



### TIPO DE COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO



« Al combinar las respuestas cualitativas de colaboración con pares y el Gobierno, observamos que el 48% de las organizaciones colaboran con ambos tipos de instituciones. »

Categoría	Significado	%
Colabora	Colaboración con pares y el Gobierno	48
Mixta	Colaboración con pares o el Gobierno	34
No colabora	No colaboran con ningún tipo de institución	18
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

### COLABORACIÓN CON PARES

Clasificamos las respuestas de colaboración con pares según niveles, entre los que encontramos instituciones, motivaciones, coincidencia y coordinación. La principal diferencia entre las organizaciones que coinciden y las organizaciones que coordinan es que entre las primeras hay factores que **impulsan** el proceso de colaboración, mientras que en las segundas hay factores que lo **facilitan**. Austin (2000) señala que estos factores fomentan la colaboración estratégica entre organizaciones filantrópicas y el sector privado.

La escala de niveles de colaboración se vincula con la teoría de Austin en la cual la colaboración se da por etapas –primero la etapa filantrópica, luego la transaccional y finalmente la integrativa–. El nivel de coordinación es el más cercano a la etapa integrativa porque en esta fase las misiones, el personal y las actividades comienzan a experimentar una acción más colectiva y una integración organizacional (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004, p. 59).

#### IMPULSORES

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIA,  
MISIÓN Y VALORES

CONTACTOS

GENERACIÓN DE VALOR Y  
MISIÓN COMPARTIDA

APRENDIZAJE CONTINUO

#### FACILITADORES

PRIORIZACIÓN DE  
LA RELACIÓN

COMUNICACIÓN

INSTITUCIONALIZACIÓN  
DE LA RELACIÓN

CONTABILIDAD DE LOGROS



**Muchas [organizaciones filantrópicas] tienen una visión bien de corto plazo. En el corto plazo, guardo lo mejor para mí, luego expongo los resultados como solo míos, y eso me ayuda a recaudar más fondos, sin pensar que en el largo plazo eso va a minimizar impacto.**

*Fundación, filial local*

**No hay colaboración. Por individualismo, figuración, desconfianza al otro, o necesidad de controlar todo**

*Experto en el sector*



**NIVEL DE COLABORACIÓN CON PARES**  
(% DE ORGANIZACIONES)



La literatura indica que los obstáculos para no colaborar surgen porque las organizaciones tienen estrategias distintas, lo cual se evidencia con los distintos modelos de ingresos, y se tienen que establecer encuentros

entre valores, culturas, estrategias, estilos gerenciales y enfoques operativos (Berger et al., 2004, p. 59). Listamos los obstáculos para colaborar señalados por las organizaciones:

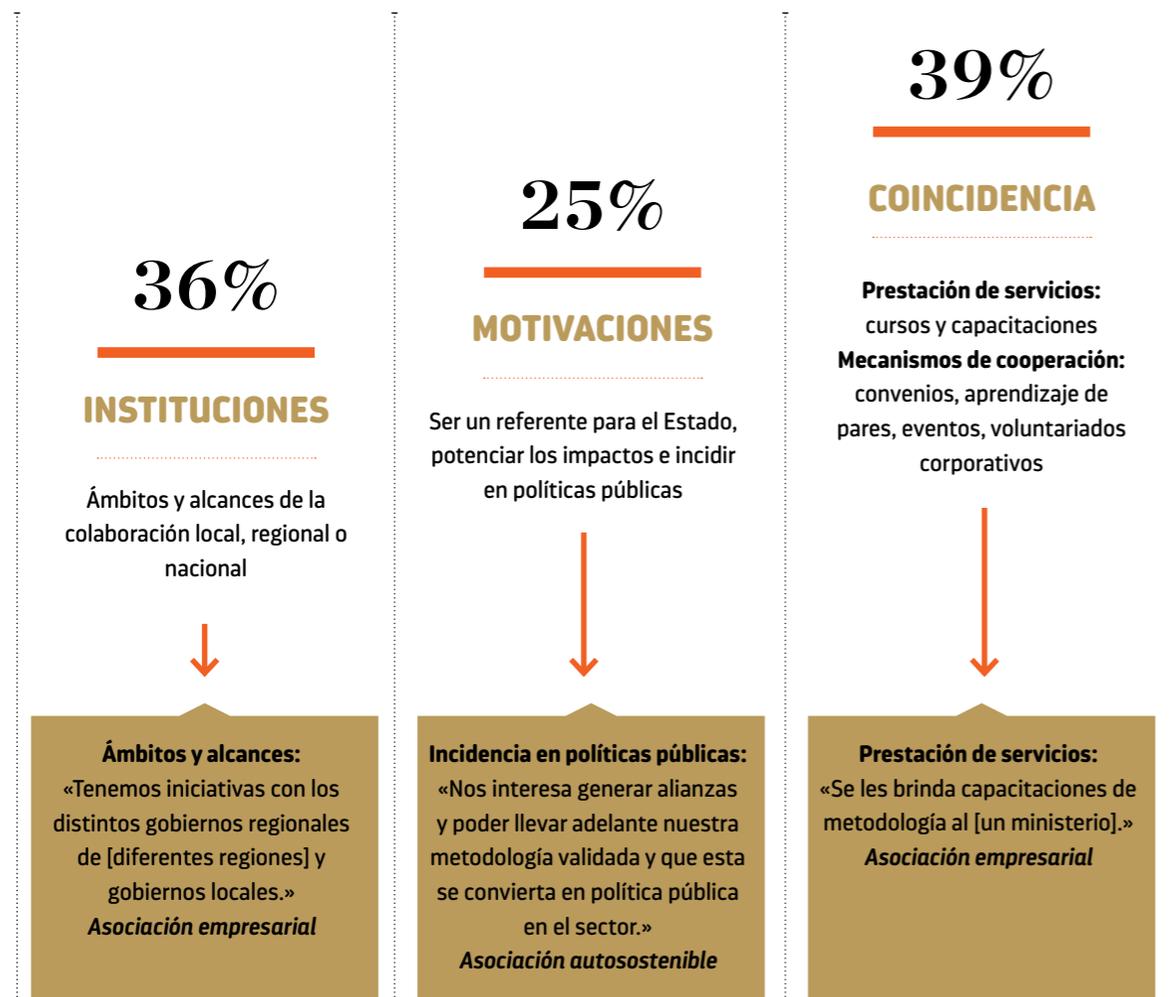


COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO

Clasificamos las respuestas de colaboración con el Gobierno en tres niveles de colaboración: instituciones, motivaciones y coordinación. Notamos que no hay un nivel de coincidencia,

ya que a pesar de que algunas organizaciones comparten objetivos similares con el Gobierno, tienen una estructura y una forma de operar distintas a las del Gobierno.

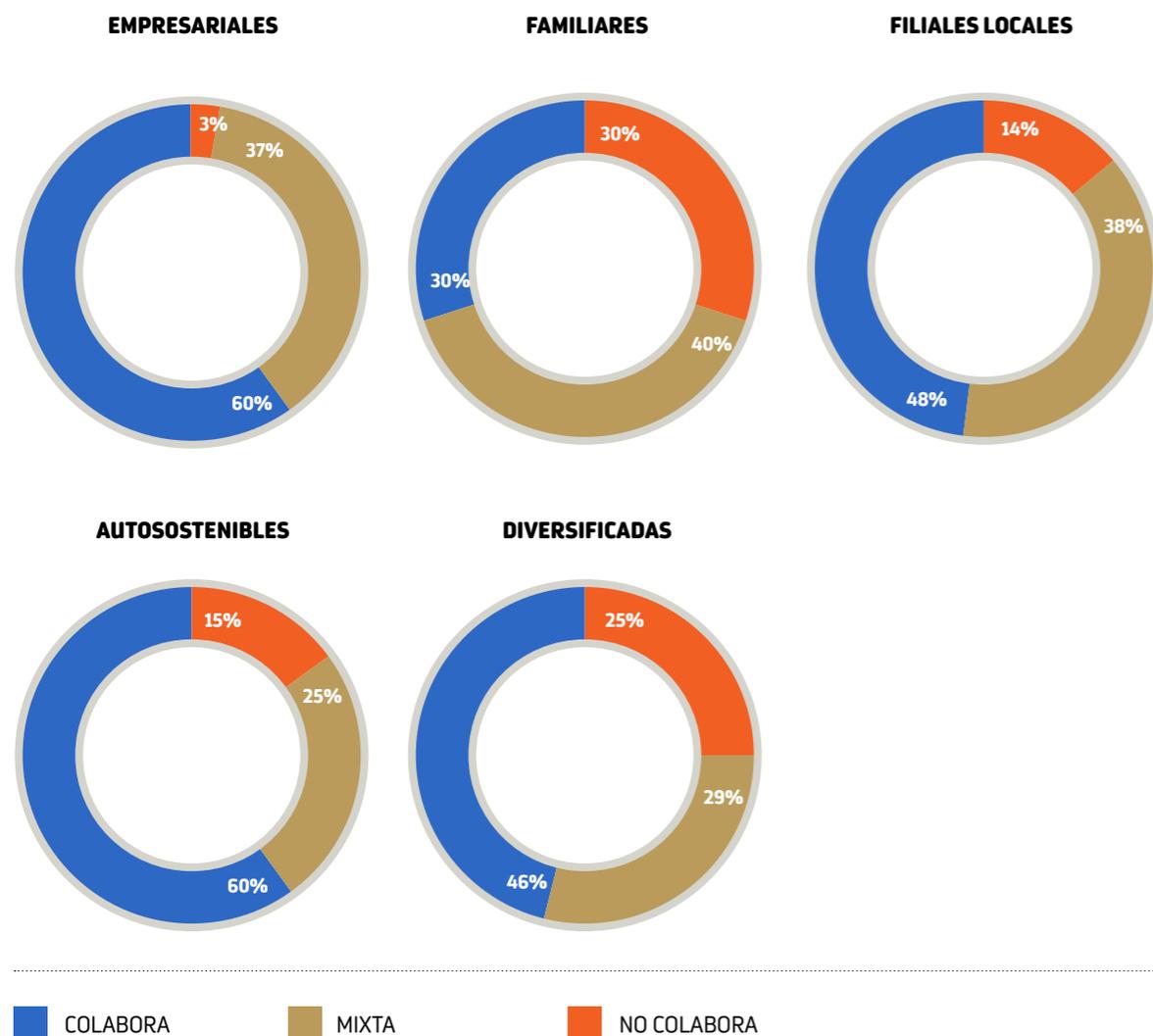
NIVEL DE COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO (% DE ORGANIZACIONES)



Entre los obstáculos de las organizaciones para no colaborar con el Gobierno, se encuentran:



**RELACIÓN INTERSECTORIAL SEGÚN MODELO DE INGRESOS**  
(% DE ORGANIZACIONES)



Al analizar la colaboración intersectorial entre pares y el Gobierno según el modelo de ingresos de las organizaciones, encontramos que las organizaciones con un mayor porcentaje de colaboración son las empresariales y autosostenibles. En el caso de las empresariales, colaboran con sus pares, ya que este tipo de organización tiene experiencia en suplir las necesidades insatisfechas de la población (Lemonche, 2011). Las autosostenibles están en constante búsqueda de financiamiento, y esta puede ser una de las principales motivaciones que tienen para colaborar. Por el contrario, las organizaciones que menos colaboran son las familiares, porque definen sus interacciones en relación con su directorio y priorizan los valores establecidos por los fundadores (Berman, Major, & Franklin, 2017).

Las respuestas cualitativas de colaboración con pares y el Gobierno muestran la intencionalidad detrás de la colaboración. En las respuestas cuantitativas, encontramos que más de la mitad de las organizaciones

colaboran con ambos tipos de organizaciones a través del desarrollo conjunto y la planificación de programas. Sin embargo, cuando analizamos las respuestas cualitativas esta proporción disminuye, ya que un poco menos de la mitad de las organizaciones colaboran con ambos tipos de organizaciones, en donde el 30% coordinan y muestran una intencionalidad de colaborar con organizaciones pares y el 39% con el Gobierno a través de la prestación de servicios y mecanismos de cooperación.

Observamos un contraste entre las organizaciones empresariales y autosostenibles con respecto a las organizaciones familiares. Los dos primeros tipos colaboran más estratégicamente, ya que buscan operadores aliados para brindar servicios especializados a las poblaciones objetivo en el caso empresarial, o para conseguir financiamiento en el caso del modelo autosostenible. Por otro lado, las organizaciones familiares son las menos interesadas en realizar alianzas.



**El tema de políticas públicas debe estar enlazado con varios ministerios: Ambiente, Mujer, Cultura, Midis, Educación. Los ministerios deben evaluar qué les hace falta en sus poblaciones. Identificar proyectos, oportunidades, coordinar con el mundo empresarial. »**

*Experto en el sector*



**El sector público es un aliado indispensable. Proveedor de fondos, no, pero te ayuda a articular, a convocar, a validar. O sea, el actor que finalmente tiene la rectoría del espacio es la Municipalidad. »**

*Fundación filial local*

### RELACIÓN CON EL GOBIERNO

Young (2000) señala que existen distintos modelos teóricos que definen las relaciones entre las organizaciones del sector filantrópico y el Gobierno. En el modelo **suplementario**, las organizaciones buscan cumplir la demanda de bienes y servicios públicos que permanece insatisfecha por el Gobierno. En el modelo **complementario**, las organizaciones son vistas como socios del Gobierno y ayudan a dar bienes y servicios públicos financiados por el Gobierno. Por último, se encuentra el modelo **adversario**, en donde las organizaciones incitan al Gobierno a cambiar políticas públicas y mantener la transparencia hacia la sociedad.

El escenario idóneo es el modelo complementario, donde la alineación de prioridades es clave. Con respecto al

modelo adversario, lo encontramos en nuestro estudio al descubrir que entre las motivaciones para colaborar con el Gobierno se encuentra ser un referente para el Gobierno.

El 77% de las organizaciones indicaron que alinean sus prioridades con el Gobierno, y el 60% señalaron que lo hacen con el Gobierno nacional. Al combinar las respuestas de colaboración con el Gobierno y las respuestas de alineación con las prioridades de gobierno, surgen categorías que caracterizan el tipo de relación que se tiene con el Gobierno. El 56% de las organizaciones tienen una fuerte relación con el Gobierno, ya que colaboran con este y se alinean con sus prioridades.

### ALINEACIÓN DE PRIORIDADES CON NIVELES DE GOBIERNO



Categoría	Significado	%
Fuerte	Colaboran con el Gobierno y alinean prioridades	56
Mixta	Colaboran con el Gobierno o alinean prioridades	24
Nula	No colaboran con el Gobierno y no alinean prioridades	20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ¿DÓNDE OPERAN?

Al analizar la relación con el Gobierno según modelo de ingresos, descubrimos que el tipo de organizaciones con una relación más fuerte son las filiales locales, lo cual se debe a que este tipo de organizaciones son filiales de otras instituciones en el Perú y uno de sus objetivos es incidir en políticas públicas. Por el contrario, las familiares tienen una relación débil con el Gobierno, lo cual se explica porque tienen misiones heterogéneas.

La colaboración con el Gobierno y la alineación con las prioridades gubernamentales evidencian una fuerte relación entre las organizaciones filantrópicas

«  
**Al analizar la relación con el Gobierno según modelo de ingresos, descubrimos que el tipo de organizaciones con una relación más fuerte son las filiales locales, lo cual se debe a que este tipo de organizaciones son filiales de otras instituciones en el Perú y uno de sus objetivos es incidir en políticas públicas.** »



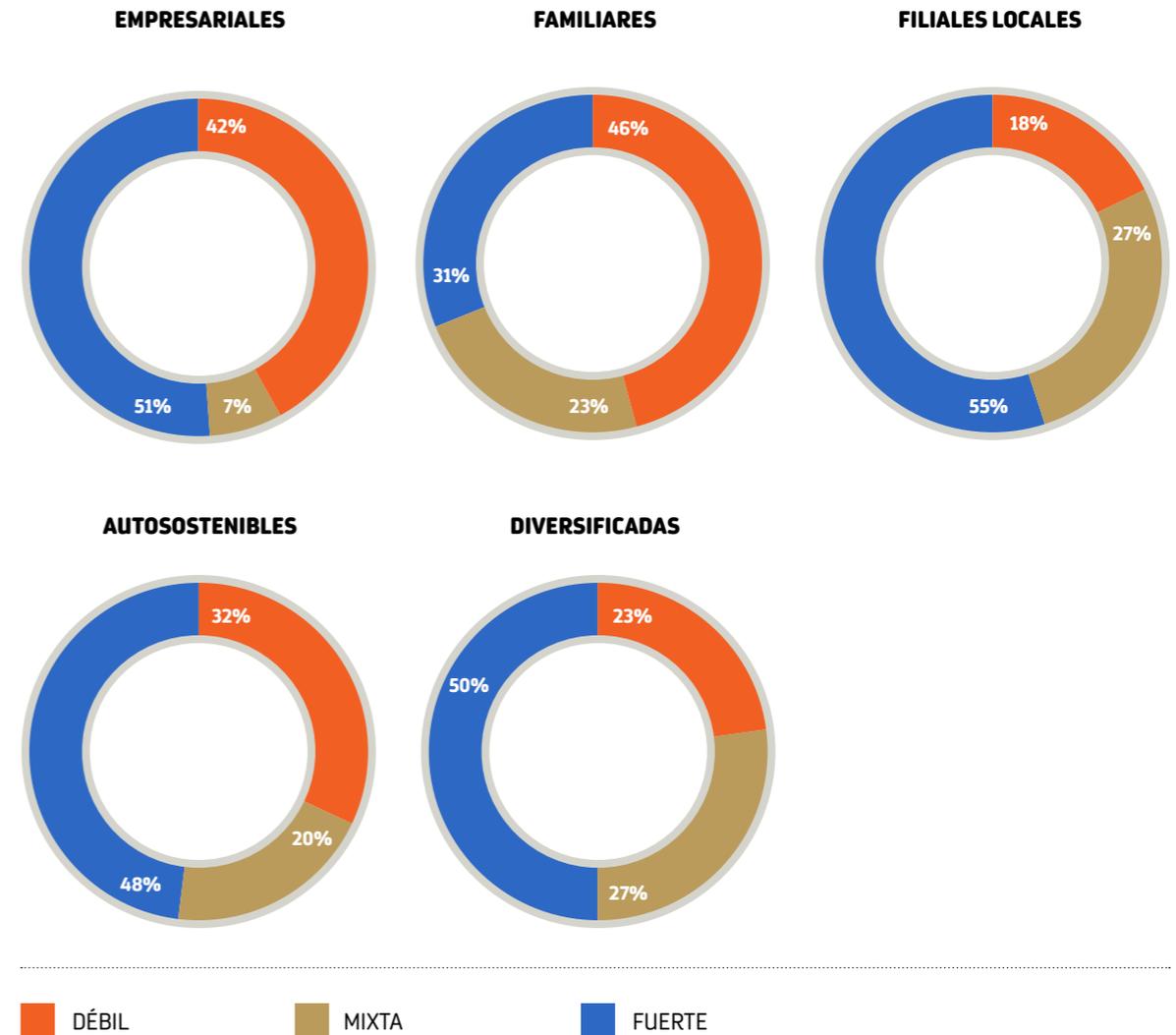
y el Gobierno, lo cual sucede en el escenario del modelo **complementario**, donde las organizaciones son percibidas como socias del Gobierno y ayudan a dar bienes y servicios públicos financiados por el Gobierno. En la respuesta cuantitativa sobre alineación notamos que una gran proporción de las organizaciones alinean sus prioridades, y más de la mitad lo hace a nivel nacional.

Cuando analizamos las respuestas cualitativas de colaboración con el Gobierno y alineación de prioridades, encontramos que más de la mitad de las organizaciones tienen una fuerte relación con el Gobierno porque colaboran con este y alinean sus prioridades. Sin embargo, cuando solo se analiza la respuesta de alineación, notamos que el 20% de las organizaciones se alinean de manera intencional mediante coordinación. Asimismo, observamos un contraste entre las filiales locales, cuya fuerte relación con el Gobierno se explica por el interés de incidir en políticas públicas, y las familiares, que se caracterizan por mantener una relación débil con el Gobierno.

Las decisiones de mecanismos de operación y forma de colaboración entre pares y con el Gobierno es usualmente una decisión del directorio. ¿Cómo funciona la gobernabilidad de las organizaciones filantrópicas peruanas? ¿Cuánta influencia tiene la gobernabilidad en la calidad de la institución?

Analizamos los distintos niveles de alineación con el Gobierno, y el 20% de las organizaciones se alinean por **coordinación** y muestran una **intencionalidad** de alinear sus prioridades con las del Gobierno.

## RELACIÓN CON EL GOBIERNO SEGÚN MODELO DE INGRESOS (% DE ORGANIZACIONES)



## GOBERNABILIDAD

La imagen de una organización es importante porque permite legitimar el compromiso que las organizaciones mantienen con la sociedad y los *stakeholders*. En el caso de la gobernabilidad, este elemento nos permite conocer de qué manera las organizaciones gestionan recursos humanos y toman decisiones en un directorio que determina los valores y la cultura de la organización.

Brown (2005) señala que existen distintas teorías que exploran las maneras en las cuales las actividades de los directorios influyen el desempeño organizacional. En la dimensión política y estratégica de las organizaciones se encuentra la *resource dependence theory*, la cual señala que los miembros de los directorios, además de monitorear y controlar las funciones de la organización, son catalizadores de recursos para las organizaciones. A través del *board capital*, una combinación de capital humano que incluye experiencia y reputación, con el capital relacional, es decir, redes y vínculos con organizaciones externas, los directores proveen conexiones con donantes influyentes, brindan conocimientos técnicos y proveen dirección estratégica (p. 322).

El 98% de las organizaciones tienen un directorio que en promedio está formado por siete miembros. El 35% de las organizaciones tienen miembros mujeres en el directorio, lo cual puede ser negativo, ya que Harris (2014) indica que las organizaciones con mejor desempeño son las que tienen directorios de miembros diversos y con experiencia en el área de especialización de organización. La diversidad se vincula con el equilibrio por género y etnicidad.

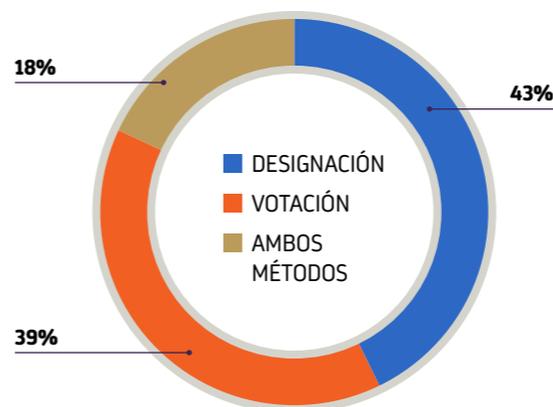
La gobernabilidad indica el nivel de profesionalización del directorio y la administración de los recursos humanos, por lo que analizamos la selección y la duración de cargos, la frecuencia de reuniones y la participación, y el vínculo laboral.

### ELECCIÓN DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO

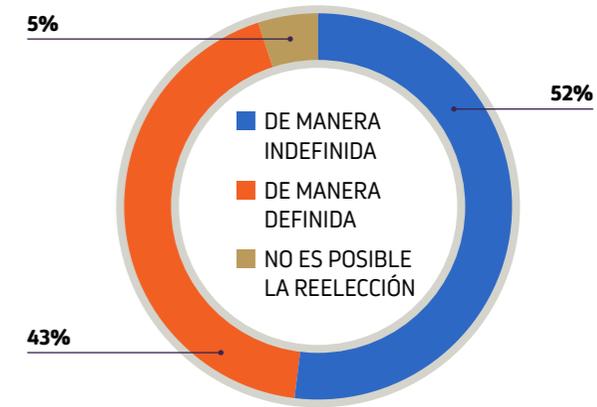
La selección y la duración de los cargos se determinan por aspectos como la elección, la reelección, y el rango de años que duran los cargos de los miembros del directorio. En el caso de la elección, el 43% de las organizaciones designan a sus miembros, el 39% de las organizaciones lo someten a votación, y el 18% lo hacen a través de ambos métodos. Por otro lado, en el caso de la reelección, notamos que el 52% utilizan el mecanismo de reelección de manera indefinida, el 43% la utilizan de manera definida y el 5% de las organizaciones no tienen un proceso de reelección.

Al combinar las variables de elección y reelección surgen el tipo de elección y la rotación de cargos en el interior de las organizaciones. Guo y Musso (2007) señalan que la falta de democracia en las elecciones del directorio amenaza la legitimidad simbólica, es decir, la manera en que se perciben las organizaciones. Por lo tanto, consideramos idóneo que las organizaciones basen las elecciones del directorio en votaciones en lugar de designaciones, y es una buena práctica que no existan procesos de reelección para que haya una rotación en los cargos. Sin embargo, el 47% de las organizaciones eligen a los miembros del directorio mediante designación y acostumbran tener reelecciones indefinidas, lo cual causa que los puestos sean fijos y no exista rotación.

### ELECCIÓN



### REELECCIÓN



Elección y rotación de cargos	%
Electo y rotativo	19
Combinado y poco rotativo	34
Designado y fijo	47

### ELECCIÓN Y ROTACIÓN DE CARGOS SEGÚN MODELO DE INGRESOS (% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Filiales locales	Autosostenibles	Diversificadas
Electo y rotativo	9	18	30	21	27
Combinado y poco rotativo	41	26	30	38	30
Designado y fijo	50	56	40	42	43

## ¿DÓNDE OPERAN?

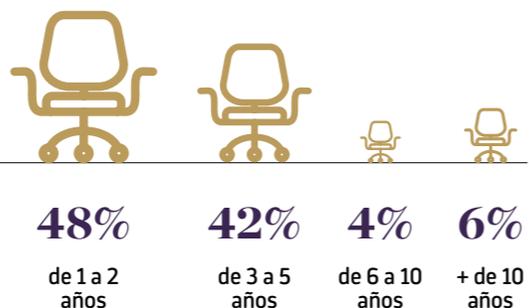
Al analizar el tipo de elección y la rotación de cargos según modelo de ingresos, observamos que las organizaciones que tienen elecciones mediante designación y cargos fijos son las familiares y empresariales. En el caso de las familiares, esto se debe a que la elección se basa en muchos casos en los contactos personales y a que la falta de rotación facilita que los miembros de la familia continúen en los directorios. Por otro lado, el tipo de organización que elige a sus miembros mediante votación y tiene una rotación de cargos son las filiales locales, ya que este tipo de organización suele tener procesos regulados por organismos internacionales.

En el caso de los períodos y la duración de cargos, el 76% de las organizaciones tienen miembros que ocupan cargos por períodos fijos en los directorios. El 48% de las organizaciones establecen que los cargos de los directorios duran de 1 a 2 años, seguidas del 42% en donde los cargos duran de 3 a 5 años. En promedio, los miembros del directorio ocupan cargos por cuatro años, lo cual es alentador, ya que de acuerdo a Carol Weisman, presidenta de Board Builders, tres años es un período en el cual los miembros se vuelven productivos (Nonprofit World, 2006).

### CARGOS FIJOS EN EL DIRECTORIO



### DURACIÓN DE LOS CARGOS



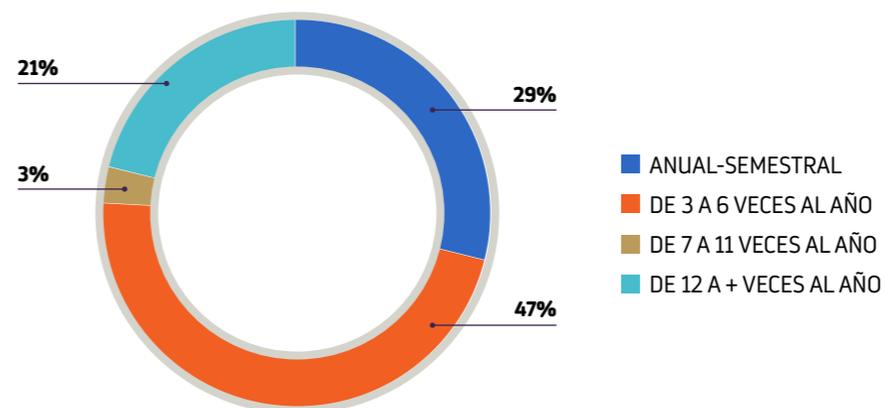
Tipo de procesos	%
Procesos definidos	27
Procesos medianamente definidos	48
Procesos sin definir	25

La combinación de tipo de elección, rotación de cargos, y duración de los cargos sugiere el proceso interno del directorio. Los procesos definidos se caracterizan por contar con una elección de miembros mediante votación, tener cargos de 1 a 2 años, y no tener procesos de reelección. En los procesos no definidos, se designa a los miembros, la reelección es indefinida y los cargos no son fijos. De esta manera, el 48% de las organizaciones cuentan con procesos medianamente definidos en los que los cargos se eligen mediante ambos tipos de elección, hay reelección definida, y tienen una duración de cinco años en promedio.

## PARTICIPACIÓN

El 47% de las organizaciones se reúnen de tres a seis veces al año, seguidas de un 29% que se reúnen de una a dos veces al año. Al analizar la frecuencia de reuniones en el directorio según modelo de ingresos, notamos que las organizaciones que tienen más reuniones son las diversificadas y las que tienen menos reuniones son las filiales locales.

### FRECUENCIA DE LAS REUNIONES DEL DIRECTORIO (% DE ORGANIZACIONES)



La participación, involucramiento y disponibilidad de los miembros del directorio parece fuerte, ya que el 88% de las organizaciones tienen una alta participación en las reuniones que va del 67% al 100%. Adicionalmente, el promedio reportado de participación en las reuniones es del 87%.

Con respecto a la proporción de participación de miembros externos en el directorio, notamos que los niveles de miembros externos más comunes son los que se encuentran en los rangos del 0 al 10% y del 90 al 100%. Sin embargo, el promedio de miembros externos del directorio es del 46%, lo cual aparenta ser positivo, ya que autores como Harris (2014) indican que la proporción idónea de miembros externos en el directorio es del 50%. No obstante, este porcentaje no es tan representativo, ya

que solo el 11% de las organizaciones están en el rango óptimo.

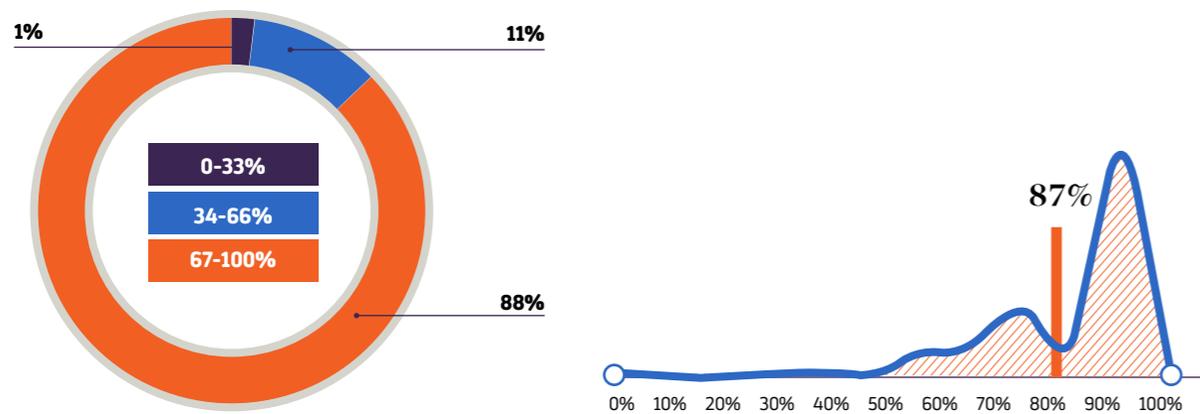
Analizamos el vínculo laboral a la organización considerando la proporción de los miembros independientes o externos del directorio y la participación en reuniones. Un vínculo fuerte se caracteriza por una alta participación en reuniones, de entre el 67 y el 100%, y por una proporción de miembros externos de entre el 67 y el 100%. Un vínculo débil se caracteriza por una baja participación y una proporción de miembros externos baja, en ambos casos del 0 al 33%. El 53% de las organizaciones tienen un vínculo organizacional fuerte: la participación en las reuniones es del 67 al 100% y la proporción de miembros externos es del 67 al 100%.

Al analizar el vínculo laboral según modelo de ingresos, notamos que la mayor parte de las organizaciones con un fuerte vínculo laboral son las diversificadas. De las organizaciones con un débil vínculo laboral, las empresariales tienen una proporción representativa, lo cual se puede deber a una baja proporción de miembros externos en el directorio.

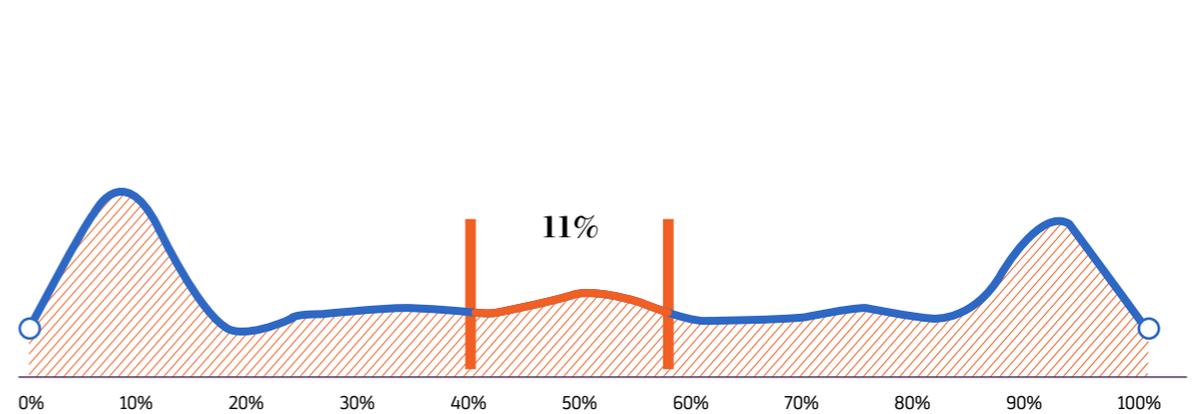
La literatura indica que más actividad en el interior del directorio tiene consecuencias positivas en la difusión virtual de la información (Rodríguez *et al.*, 2012, p. 669). La información obtenida muestra que las organizaciones con los directorios más grandes suelen generar y publicar estados financieros auditados, y la mayoría de estas son empresariales.

« El directorio influye no solo en las decisiones estratégicas y operacionales de las organizaciones, sino también en las metas relacionadas con transparencia y nivel de evaluación. »

**NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN REUNIONES (% DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO)**



**PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EXTERNOS EN EL DIRECTORIO (% DE MIEMBROS)**



## ¿DÓNDE OPERAN?

Los miembros del directorio determinan los valores, cultura y recursos de una organización brindándole experiencia, reputación, redes y vínculos con los diferentes *stakeholders*. En la muestra seleccionada, observamos que la designación es el mecanismo de elección con mayor proporción y que más de la mitad de las organizaciones tienen procesos de reelección indefinida, lo cual crea cargos estáticos y poco rotativos.

Según el análisis del vínculo organizacional, el cual combina la proporción de participación en reuniones del directorio y la proporción de miembros externos, más de

la mitad tienen un vínculo fuerte, ya que el promedio de participación en reuniones es alto. Con respecto al tipo de organizaciones que se caracterizan por la designación y cargos fijos, están las familiares y empresariales. En el caso de las familiares, la elección es sobre la base de contactos personales, y la estrategia de permanencia de miembros de la familia en el directorio es característica de muchas organizaciones de este tipo.

El directorio influye no solo en las decisiones estratégicas y operacionales de las organizaciones, sino también en las metas relacionadas con transparencia y nivel de evaluación.

Vínculo organizacional	%
Fuerte	53
Medio	41
Débil	6

### VÍNCULO ORGANIZACIONAL SEGÚN MODELO DE INGRESOS (% DE ORGANIZACIONES)

	Empresarial	Familiar	Filial local	Autosostenible	Diversificado
Fuerte	45	53	50	58	63
Medio	45	38	45	38	37
Débil	9	9	5	4	0



## TRANSPARENCIA

La transparencia se define como el acceso a información financiera, de actividades y de la administración del directorio. La transparencia incrementa la legitimidad de las organizaciones al permitir que los donantes y *stakeholders* obtengan mayor información sobre las decisiones. Además, reduce los conflictos de interés y el mal manejo de recursos y hace posible la participación de los *stakeholders* en las iniciativas; por lo tanto, se trata de un aspecto estratégico (Rodríguez et al., 2012, p. 664).

Medimos la transparencia con base en los canales de comunicación utilizados y los documentos publicados. En

el caso de los medios de comunicación, las redes sociales utilizadas muestran el nivel de formalización, acceso ante el público e interés en la difusión.

Entre los documentos publicados se encuentran los operativos, que incluyen la memoria y la lista de beneficiarios, y los financieros, como el resumen de gastos y estados financieros. La publicación y la difusión de estos documentos indican el nivel de apertura ante la sociedad civil.



## DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

Internet es una herramienta estratégica en la disseminación de la información debido a su accesibilidad y bajo costo. Asimismo, es una fuente de información y un mecanismo para mejorar la recaudación de fondos, el reclutamiento de personal y las estrategias de *marketing* de las organizaciones (Rodríguez et al., 2012, pp. 665-666).

En cuanto a los canales de difusión, el 80% de las organizaciones usan páginas web, seguido del 66% que utilizan Facebook, y el 35% que usan Twitter. El uso de canales de comunicación no es mutuamente excluyente, ya que el 34% usan todos los canales de comunicación, seguido del 25% que utilizan páginas web y Facebook. Luego, el 20% solo usan páginas web, el 6% utilizan solo Facebook, y el 1% usan solo Twitter.

El 13% de las organizaciones no utilizan ningún canal de comunicación, y esto se puede deber a distintas razones que incluyen la percepción de las organizaciones de que el costo es mayor que la utilidad, y la falta de recursos y personal con conocimiento tecnológico (Rodríguez et al., 2012, pp. 665-666).

Observamos que la mayor parte de las organizaciones prioriza tener páginas web porque, aunque implica un costo de creación, a diferencia de los otros canales de comunicación, transmiten mayor nivel de formalización y son útiles para vincular a las organizaciones con sus *stakeholders*.

« La transparencia se define como el acceso a información financiera, de actividades y de la administración del directorio. La transparencia incrementa la legitimidad de las organizaciones al permitir que los donantes y *stakeholders* obtengan mayor información sobre las decisiones. »



Canales de difusión:



80%

de las organizaciones usan páginas web.



66%

de las organizaciones utilizan Facebook.



35%

de las organizaciones usan Twitter.



34%

de las organizaciones utilizan todos los canales de comunicación.

**PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN**

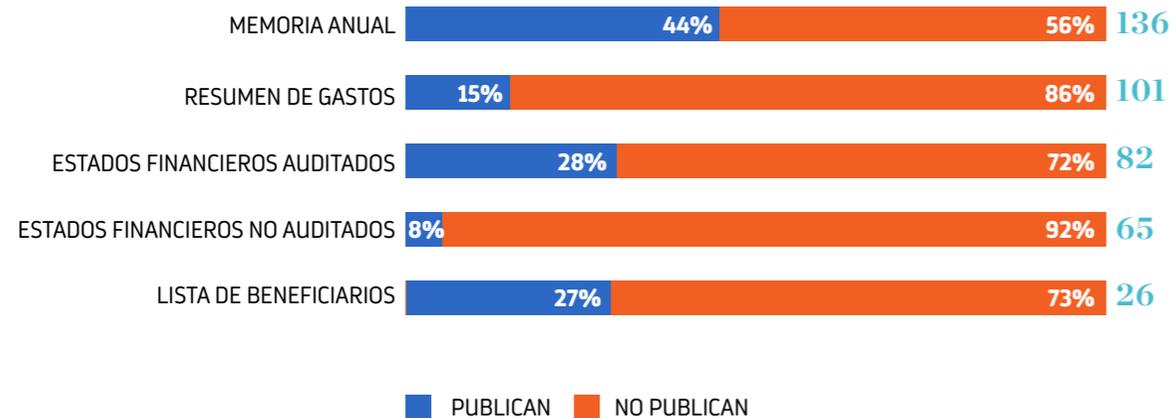
Todas las organizaciones elaboran al menos un documento operativo o financiero, sin embargo, solo el 47% lo publican. La mayor parte de los documentos publicados son operativos: el 44% de las organizaciones publican la memoria institucional. En el caso de documentos financieros, el 28% de las organizaciones publican estados financieros auditados.

Al combinar las variables de la cantidad de canales de comunicación y de los tipos de publicaciones, surge el nivel de transparencia y accesibilidad de las organizaciones: si una organización utiliza todos los canales de comunicación y publica instrumentos financieros y operativos, es

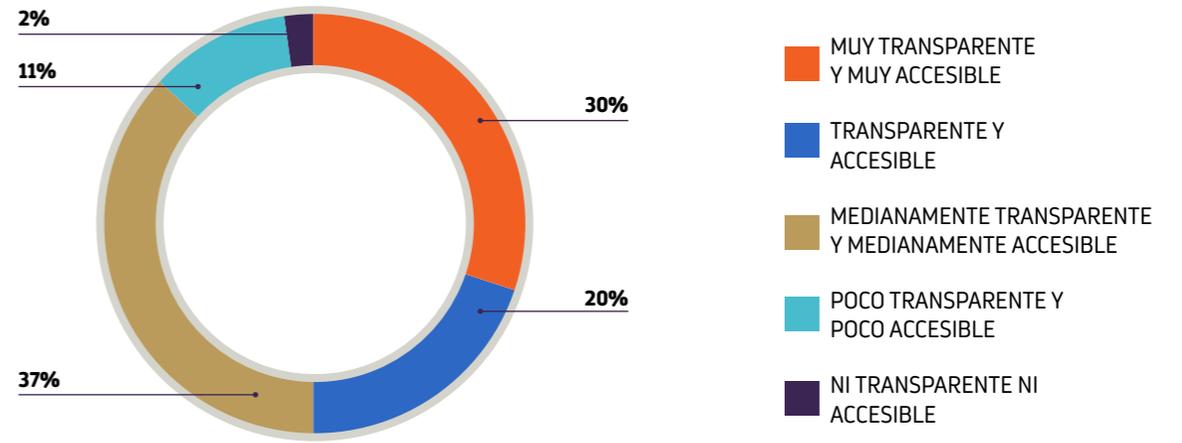
considerada muy transparente y accesible. El 37% de las organizaciones son medianamente transparentes y accesibles porque publican al menos un tipo de instrumento y usan al menos un canal de comunicación, mientras que solo el 2% de las organizaciones no elaboran ningún documento ni utilizan canales de comunicación.

Según revelan nuestros encuestados, la siguiente tabla evidencia que la proporción de organizaciones que son **transparentes y accesibles o muy transparentes y muy accesibles** es tres veces más grande que la de organizaciones que **no son transparentes y poco transparentes y poco accesibles**.

**DISEMINACIÓN DE INFORMACIÓN**  
(% DE ORGANIZACIONES)



**TRANSPARENCIA Y ACCESIBILIDAD**  
(% DE ORGANIZACIONES)



**TRANSPARENCIA Y ACCESIBILIDAD SEGÚN MODELO DE INGRESOS**  
(% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Filiales locales	Autosostenibles	Diversificadas
Muy transparente y muy accesible	33	17	36	28	37
Transparente y accesible	27	17	18	16	17
Medianamente transparente y medianamente accesible	33	43	27	52	27
Poco transparente y poco accesible	7	20	18	0	17
Ni transparente ni accesible	0	3	0	4	3

Al analizar la transparencia y accesibilidad según el modelo de ingresos, notamos que las organizaciones empresariales son las más transparentes y accesibles, y esto se debe a que utilizan varios canales de comunicación para posicionar su marca con sus *stakeholders*. Por otro lado, las organizaciones menos transparentes y accesibles son las familiares, ya que suelen ser más herméticas y la información se maneja de manera interna.

La imagen que proyectan las organizaciones es parte de su estrategia operativa, la cual establecen a partir de su misión y en la práctica a través de su accesibilidad y publicación de información. En cuanto a la imagen que proyectan las organizaciones, observamos el contraste entre las misiones

tradicionales y de capacidades, y el nivel de transparencia y accesibilidad entre las organizaciones empresariales y familiares. Con base en el análisis de estas variables, las organizaciones familiares muestran misiones heterogéneas con tendencia hacia la misión tradicional y publican menos información. Esto se debe a que las organizaciones familiares tienen *stakeholders* internos, por lo que son más autónomas comparadas con otro tipo de organizaciones.

Observamos que muchas de las organizaciones empresariales corresponden a la misión de capacidades, la cual se enfoca en la formación de personas. Estas organizaciones son las más accesibles y tienen más publicaciones, lo cual se explica por la cercanía a la cultura corporativa, *stakeholders* externos, y la necesidad de justificar los gastos vinculados a la responsabilidad social de la organización.

La estrategia de presentación y el nivel de transparencia con los que operan las organizaciones son medidos a través de los canales de difusión usados y las publicaciones presentadas al público. Internet es una herramienta que otorga credibilidad a las organizaciones, lo cual evidenciamos ante la gran proporción de organizaciones que utilizan páginas web, a pesar de que estas implican un costo que no está presente en el manejo de plataformas como Facebook y Twitter. La legitimidad ante los *stakeholders* suele vincularse al acceso de información y transparencia con la cual se manejan los recursos. Al respecto, observamos que el 47% de las organizaciones que elaboran documentos los publican, entre los cuales los documentos de carácter financiero son menos publicados que los operativos.

En adición a la información operativa y financiera, es fundamental la generación de conocimiento a través de distintos tipos de evaluaciones. La filantropía no tiene parámetros definidos que miden los beneficios creados para determinar cómo mejorar sus proyectos y justificar su inversión. Esta medición de impacto también puede ser usada para atraer financiamiento e incidir en políticas públicas.

«  
Al analizar la transparencia y accesibilidad según el modelo de ingresos, notamos que las organizaciones empresariales son las más transparentes y accesibles, y esto se debe a que utilizan varios canales de comunicación para posicionar su marca con sus *stakeholders*. »

## EVALUACIÓN

Las evaluaciones que realiza una organización le permiten medir los resultados de las actividades que ejecutan. El tipo de evaluación refleja el interés y la capacidad de la organización de medir sus logros. Este indicador permite analizar el tipo de organización en cuanto al nivel de control sobre el cumplimiento de sus objetivos. Una política de evaluación efectiva recoge, analiza y provee datos, y permite que los *stakeholders* tengan la información apropiada para el aprendizaje continuo y el mejoramiento de las actividades institucionales (W.K. Kellogg Foundation, 2004).

La política de evaluación es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones porque mide las capacidades y recursos propios, el funcionamiento de procesos y actividades, y el impacto de las intervenciones.

Esta información permite ser más eficiente con las estrategias operativas y refleja la calidad institucional.

El propósito de un modelo lógico (herramienta de evaluación) es proveer a los *stakeholders* un mapa que describa la secuencia de eventos que conecte las necesidades del programa con los resultados deseados. Mapear el programa propuesto ayuda a visualizar y entender cómo las inversiones humanas y financieras contribuyen a lograr los resultados deseados del programa y puede llevar a mejoras en el programa (W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 3).

Para implementar evaluaciones efectivas, se deben hacer evaluaciones en distintos momentos del ciclo del proyecto e identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo del diseño, la implementación y el plazo de la intervención.



Fuente: The Basic Logic Model (W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 1).

## TIPOS Y USOS DE EVALUACIÓN

Tipos de evaluación	¿Cuándo se usa?	¿Qué muestra?	¿Por qué es útil?
<b>INSUMOS</b> Evaluación de necesidades	Diseño	Necesidades externas y recursos propios	Mejora diseño y maximiza éxito propios
<b>ACTIVIDADES</b> Evaluación de procesos	Implementación	Funcionamiento, procesos, técnicas	Alerta temprana para mejoras
<b>PRODUCTOS</b> Monitoreo sin grupo de comparación	Operación	Accesibilidad y adaptación	Seguimiento de planes y actividades
<b>RESULTADOS</b> Evaluación cualitativa de resultados	Postintervención con una persona o población objetivo	Nivel de efectividad en la población objetivo	Efectividad y cumplimiento de objetivos
<b>IMPACTOS</b> Evaluación de impacto	Durante la intervención en intervalos o al final	Nivel en que se generó un cambio social (X cambió Y)	Evidencia para políticas y decisiones de financiamiento

Fuente: adaptado de *Program Operations Guidelines*. Department of Health and Human Services – EE. UU., 2001.

## ¿DÓNDE OPERAN?

Un plan de evaluación parte de la teoría de cambio que en muchos aspectos es equivalente a la estrategia competitiva que desarrolla una empresa. Sin embargo, según la muestra, en el Perú no hay un enfoque en **teoría de cambio** y la política de evaluación no es un componente relevante, ya que solo el 22% de la muestra ejecuta los cinco tipos de evaluaciones, es decir, evalúan de forma consistente en determinados momentos del ciclo del proyecto. El 28% de la muestra señaló que hacen evaluación de necesidades, procesos, monitoreo y resultados, pero no hacen evaluación de impacto. La otra mitad de la muestra es un grupo heterogéneo que solo hace un tipo de evaluación o que combina varios tipos de evaluaciones.

La evaluación de impacto con grupo de comparación es la menos frecuente y el más riguroso método de evaluación: «cambios organizacionales, comunitarios y a nivel de sistema que se espera que resulten de las actividades del

programa, lo que puede incluir condiciones mejoradas, capacidades incrementadas y cambios en la arena política» (W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 8).

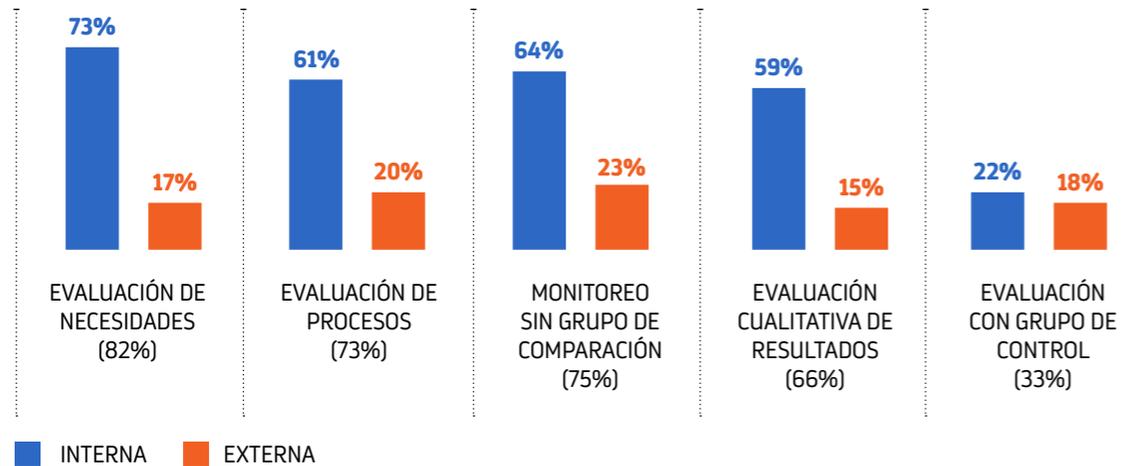
La mayoría de las evaluaciones se hacen internamente, es decir, las organizaciones no contratan los servicios de auditores o instituciones especializadas, lo cual evidencia una baja priorización en la medición de resultados.

Las empresariales hacen todas las evaluaciones en mayor medida, lo cual se podría explicar por la tendencia de medición de resultados que existe en el mundo corporativo. Las filiales locales efectúan en mayor medida evaluaciones de necesidades, procesos, monitoreo y resultados, pero no de impacto, lo cual puede explicarse por sus vínculos con organismos internacionales. Las autosostenibles son las que reportan evaluaciones en porcentajes menores, y las familiares hacen menos evaluaciones de impacto.



## MÉTODOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS

(% DE ORGANIZACIONES)



## TIPO DE EVALUACIÓN SEGÚN MODELO DE INGRESOS

(% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Filiales locales	Autosostenibles	Diversificadas
Evaluación de necesidades	84	83	100	72	73
Evaluación de procesos	80	71	86	60	63
Monitoreo sin grupo de comparación	84	66	86	64	73
Evaluación cualitativa de resultados	76	66	73	44	63
Evaluación con grupo de control	40	17	27	28	50

USO DE LAS EVALUACIONES

El uso de evaluaciones permite conocer los intereses, necesidades y prioridades organizacionales. Tener una política de evaluación es importante porque permite analizar fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas en el área de influencia. Mientras que las evaluaciones de necesidades, procesos y monitoreo se enfocan en la dimensión interna y permiten adquirir aprendizajes para mejoras internas, las evaluaciones de resultados e impacto se usan en la dimensión externa para decisiones sobre recaudación de fondos y políticas públicas.

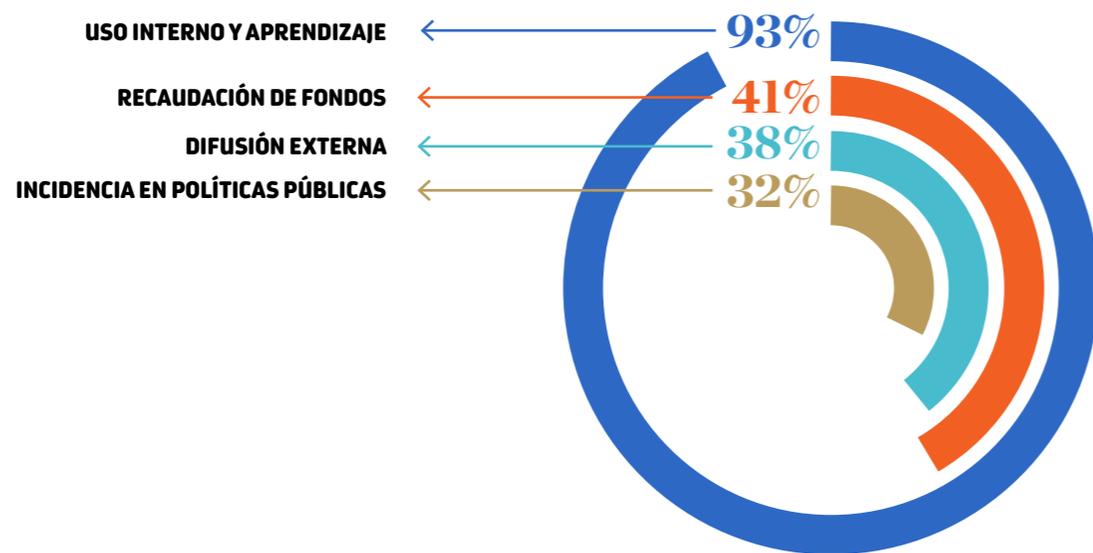
El propósito de usar modelos lógicos de programas [herramientas de evaluación] en el *grantmaking* de [una fundación] es ayudar a *stakeholders* a entender cómo la inversión de la fundación contribuirá a lograr las metas

deseadas. Este entendimiento debería ayudar a los *stakeholders* a tomar decisiones sobre las prioridades del programa, asistencia a beneficiarios, evaluación del impacto del programa, y comunicación y estrategias de marketing. (W. K. Kellogg Foundation, 2004, p. 10)

El 93% de las organizaciones filantrópicas utilizan la información de las evaluaciones para uso interno y aprendizaje, independiente del tipo de ingresos. El 41% de las organizaciones utilizan las evaluaciones para recaudar fondos, el 38% para difusión y el 32% para incidencia en políticas públicas.

Las empresariales usan la información internamente en mayor medida de lo que la usan para recaudación, difusión o incidencia en políticas públicas. Esto se debe

USO DE INFORMACIÓN DE EVALUACIONES (% DE ORGANIZACIONES)



USO DE INFORMACIÓN SEGÚN MODELO DE INGRESOS (% DE ORGANIZACIONES)

	Empresariales	Familiares	Filiales locales	Autosostenibles	Diversificadas
Uso interno y aprendizaje	100	94	91	80	93
Recaudación de fondos	29	46	68	32	43
Difusión externa	36	43	50	40	27
Incidencia en políticas pública	29	20	59	32	33

a que cuentan con fondos propios y sus *stakeholders* son internos, lo que explica la baja preferencia por el uso externo. En contraste, las filiales locales utilizan más las evaluaciones de forma externa en recaudación, difusión e incidencia en políticas públicas, lo cual refleja la necesidad de informar a *stakeholders* externos.

Las organizaciones tienen distintas estrategias operativas según su modelo de ingresos. El 69% de las organizaciones administran sus propios recursos e implementan sus programas o actividades. Las que tienen recursos propios prefieren encargarse de toda la actividad para tener mayor control de la inversión, por falta de confianza en los operadores o porque asumen que es más eficiente gestionar todo internamente. No obstante, esta tendencia de control sobre recursos no se refleja en la política de evaluación, considerando que permite mejorar la implementación y medición de impacto, porque solo el 22% de las organizaciones llevan a cabo todas las evaluaciones.

Con respecto al impacto limitado de programas en el sector filantrópico, Letts, Ryan y Grosseman (1997) señalan que el principal problema es la falta de priorización en el fortalecimiento institucional,

fundamental para la implementación de las actividades institucionales. Parte de este fortalecimiento institucional es la política de evaluación porque provee la información necesaria para incrementar las capacidades humanas y los procesos en la implementación a partir del análisis de resultados e impacto: «en vez de esto, estos (los temas organizacionales) clasifican requerimientos organizacionales en la categoría de costos indirectos rutinarios – costos que desvían recursos preciosos del trabajo real de entrega de programas» (p. 37).

Aunque la política de evaluación es importante, en la práctica es más una carga que distrae recursos humanos y gasta recursos económicos: «hasta que esas necesidades sean abordadas, el impacto de los programas será limitado» (Letts et al., 1997, p. 37).

En cuanto al uso de las evaluaciones, resalta el caso de las empresariales y las filiales locales, ya que ambas reportan el mayor porcentaje en política de evaluación. Mientras que las empresariales usan principalmente esta información de forma interna, las filiales locales presentan un mayor uso externo en su necesidad de recaudación de fondos, *marketing* y agenda política.

# CASOS

EN LAS SIGUIENTES SECCIONES, ANALIZAMOS ASPECTOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE ORGANIZACIONES EN EL SECTOR FILANTRÓPICO PERUANO.

ESPECÍFICAMENTE, RECOPIAMOS DATOS RELACIONADOS CON LA COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO Y PARES, GOVERNABILIDAD, TRANSPARENCIA, Y EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS.

LAS SIGUIENTES TRES ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO PERUANAS COMPARTEN CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON SUS ESTRATEGIAS OPERATIVAS: MISIÓN ENFOCADA, COLABORACIÓN ACTIVA CON EL GOBIERNO Y PARES, DIRECTORIOS CON UN ALTO NIVEL DE COMPROMISO, DISEMINACIÓN DE INFORMACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO.

LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTOS ASPECTOS OPERATIVOS ES CLAVE PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS LIGADAS A LA SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES, LA EJECUCIÓN DE SU MISIÓN Y EL LOGRO DE ESCALAR CON IMPACTO.

## VISIÓN SOLIDARIA

**VISIÓN SOLIDARIA (VISO; WWW.VIVA.ORG.PE) ES UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO CREADA HACE 17 AÑOS EN PERÚ.** En 2007, en alianza con Aflatoun International (una ONG global con sede en Holanda), iniciaron un programa de educación social y financiera, financiado por AFP Integra en el marco de la responsabilidad social. A partir de este y otros proyectos, se generaron alianzas con el Ministerio de Educación con el fin de aportar en políticas públicas.

El modelo ViSo evolucionó con el lanzamiento de la iniciativa de educación ciudadana "VIVA Vive Valores", que busca desarrollar competencias ciudadanas en niños, niñas y adolescentes mediante

la capacitación y el acompañamiento de docentes y directores con una metodología activa y cooperativa, además del uso de técnicas de "project-based learning."

En 2017, ViSo llegó a 81 colegios, 862 profesores y 36.429 estudiantes en Lima, y planea escalar su misión de dos maneras. Primero, asegurando que más filántropos corporativos e individuales se sumen a la iniciativa. Segundo, desarrollando un modelo de franquicia con otras organizaciones filantrópicas y de inversión social en el Perú. El objetivo final es lograr que el Estado adopte el programa como una política nacional y que VIVA se convierta en un movimiento que inspire, eduque y transforme a los peruanos.

En el modelo de ViSo es fundamental el Consejo Consultivo, donde los miembros son activos y todos son externos,

incluidos representantes de las mismas organizaciones financiadoras. Aseguran la transparencia y el buen funcionamiento del programa. Para apoyar el desarrollo del modelo VIVA, la comunicación cumple un rol fundamental y ViSo participa activamente en las redes sociales, dando a conocer el trabajo que se realiza. Un componente crítico es la colaboración con gobiernos locales y nacionales. La expansión del modelo ViSo también requiere la colaboración con otros sectores, centrándose en el aprendizaje entre pares, el codesarrollo de programas y la concesión de franquicias.

Asimismo, se han llevado a cabo dos evaluaciones de impacto con fines internos y externos. Se usa la evidencia como retroalimentación para seguir mejorando el modelo y sus procesos, y se comparte la información para involucrar a futuros colaboradores y recaudar fondos.



En 2017,  
ViSo llegó  
en Lima a:

81  
colegios



862  
profesores



36.429  
estudiantes



## ENSEÑA PERÚ

**ENSEÑA PERÚ (ENSEÑA; WWW. ENSENAPERU.ORG) ES UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO BASADA EN EL MODELO GLOBAL DE «TEACH FOR ALL».** Enseña fue fundada en 2009 y su misión es formar un movimiento de agentes de cambio por la educación, para lo cual recluta egresados universitarios para trabajar durante dos años en colegios en las zonas más vulnerables del Perú.

La organización trabaja en 11 regiones y 87 colegios en todo el país, llegando a más de 30.000 estudiantes a través de más de 140 profesionales actualmente en el programa. Desde la creación de Enseña, han egresado del programa de liderazgo más de 280 profesores en más de 40 carreras.

Desde su creación, Enseña evolucionó de un modelo de ingresos

empresarial a un modelo de ingresos diversificado conformado por empresas donantes, filántropos, y proyectos autosostenibles, lo cual evidencia que han podido adaptarse a las variaciones económicas a lo largo de los años; por ejemplo, la desaceleración del boom minero, ya que la mayoría de las empresas que los apoyaron en su creación eran del sector minero. Financieramente, Enseña tiene una posición sólida, con un crecimiento de ingresos consistente durante los últimos tres años, lo que le ha permitido casi duplicar el número de profesionales que trabajan en colegios vulnerables desde su creación.

La organización colabora con el Gobierno y sus pares, y considera que la coordinación es una parte

importante de su misión. Su colaboración incluye aprendizaje entre pares, codesarrollo de programas, acuerdos de cooperación y mesas redondas.

Enseña comparte informes de sus actividades y los resultados de sus evaluaciones, difunde sus resultados en su sitio web y otras redes sociales, y cuenta con un Directorio y Comités Ejecutivos comprometidos. Todos los miembros del Directorio y los Comités Ejecutivos de Enseña son externos, no reciben compensación, y se seleccionan a través de conversaciones entre los miembros existentes y la alta plana gerencial de la organización, siguiendo un enfoque democrático en el proceso de selección que busca mantener un equipo con habilidades diversas.

Los responsables de la toma de decisiones de Enseña creen que una diseminación enfocada de los informes de sus actividades y evaluaciones, así como la colaboración con el Gobierno y sus pares, son componentes importantes en su habilidad de asegurar la sostenibilidad de la organización y así ejecutar su misión con impacto a largo plazo. Desde su creación, el 91% de los más de 280 profesionales egresados de los dos años del programa de liderazgo siguen involucrados en el sector educativo del país, influenciando así la elaboración e implementación de políticas públicas relacionadas con la educación, y perpetuando la misión de Enseña.



**11**  
regiones  
del país



**87**  
colegios



**+30.000**  
estudiantes



**+140**  
profesionales  
actualmente en  
el programa

## SOLUCIONES EMPRESARIALES CONTRA LA POBREZA

**SOLUCIONES EMPRESARIALES CONTRA LA POBREZA (SEP; WWW.SEP.ORG.PE) ES UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO CREADA EN 2011 POR INICIATIVA DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS Y LA CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES EMPRESARIALES PRIVADAS (CONFIEP) PARA LUCHAR CONTRA LA POBREZA.**

Para ejecutar su misión, SEP funciona como un puente entre el sector público y privado, y facilita el diseño y la ejecución de políticas públicas con el apoyo del sector privado en el Perú. El rol de facilitador y agente activo entre el Gobierno y el mundo empresarial es clave en la identidad de SEP.

SEP tiene un modelo de ingresos empresarial, y su Patronato incluye representantes de las empresas contribuyentes. Todos los miembros del Patronato son voluntarios.

SEP comparte con sus miembros informes de actividades, estados auditados y evaluaciones de impacto.

SEP es aliado de varios ministerios públicos, entre ellos el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), el Ministerio de Defensa (Mindef) y el Ministerio de Educación (Minedu), y colabora con diferentes entidades públicas en la estructuración e implementación de programas públicos. La colaboración con el Gobierno permite a SEP llegar a más beneficiarios y tener más impacto.

Además de su constante colaboración con el Gobierno, SEP también colabora de cerca con el mundo académico. Tiene una relación estratégica con el Jameel Poverty Action Lab (JPAL) y con Innovation for Poverty Action (IPA), dos organizaciones internacionales renombradas por su investigación en temas de la lucha contra la pobreza

con sede en el MIT y Yale University, respectivamente. JPAL e IPA apoyan a SEP en la elaboración de políticas públicas.

Un proyecto emblemático de SEP es la elaboración de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad, cuyas partes más visibles son las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS), un proyecto que nació de la Marina de Guerra del Perú. Con las PIAS, el Gobierno provee servicios públicos y asistencia social en las cuencas de los ríos amazónicos. El desarrollo de este proyecto se logró a través de la colaboración entre SEP y varias entidades del Gobierno, y tuvo más de 80.000 atenciones durante 2016.

La misión del SEP está evolucionando, evidenciando su habilidad de adaptación a raíz de su experiencia durante la crisis del fenómeno de El Niño Costero a inicios de 2017,

coordinando la distribución de bienes y servicios entre el Estado, el sector empresarial y los damnificados. SEP está liderando un esfuerzo del sector empresarial para preparar una respuesta coordinada en casos de

desastres naturales con la preparación de un protocolo de atención temprana en coordinación con el Gobierno.

Por su colaboración constante con el Gobierno, entidades académicas

y pares, un Patronato dedicado, y el compromiso con la transparencia y medición de resultados, SEP está posicionado para escalar con impacto.

**Un proyecto emblemático de SEP es la elaboración de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad, cuyas partes más visibles son las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS).**

**Con las PIAS, el Gobierno provee servicios públicos y asistencia social en las cuencas de los ríos amazónicos.**

**+80.000 atenciones durante 2016 a través de las PIAS.**

# AGENDA DE ACCIÓN

**E**l ecosistema filantrópico peruano incluye fundaciones, asociaciones sin fines de lucro, filántropos, reguladores, legisladores, abogados, contadores, y ciudadanos interesados, pero aún no involucrados, en contribuir con la creación de bienes públicos a través de recursos privados. La dinámica de un ecosistema ideal implica que los actores operen bajo un código de reglas compartido, con división de responsabilidades claras, y en acciones que maximicen el flujo de capital, ideas y prácticas.

Nuestro diagnóstico revela que las organizaciones filantrópicas encuestadas no colaboran con el Gobierno ni con sus pares en forma estratégica, y aunque recopilan información, no la diseminan. Tampoco tienen una política definida de gobernabilidad y evaluación. Encontramos que muchas organizaciones no buscan escalar su impacto activamente, y de las que lo hacen, muchas no han elaborado estrategias para lograrlo. Falta que muchas de las organizaciones encuestadas evolucionen de una filantropía emotiva a una filantropía estratégica con poder de transformación. Hay pocos recursos en el sector, y por eso el uso estratégico de sus recursos es esencial.

Sobre la base del análisis y recomendaciones recopiladas a través de nuestras entrevistas, nos enfocamos en dos recomendaciones de alto impacto y relativamente ágil ejecución.

## ENTIDAD ARTICULADORA

En el Perú no existe una entidad que reúna a los actores en el ecosistema filantrópico y desarrolle un discurso común que empodere al sector. Necesitamos una entidad articuladora y estrategias claras que nos permitan agrupar a los actores del ecosistema, sincronizar agendas y definir objetivos comunes para así generar una nueva filantropía en el Perú con un ecosistema eficiente.

El sector filantrópico peruano se beneficiaría de una entidad articuladora que fomente el desarrollo del ecosistema filantrópico, tal como existe en otros países de la región; por ejemplo: la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales) en Colombia, el Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía) en México, el GDFE (Grupo de Fundaciones y Empresas) en Argentina y el GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) en Brasil.



Esta entidad articuladora para el sector debe ser un punto de encuentro y debate para los actores en el ecosistema filantrópico, con el objetivo de fomentar la implementación de políticas públicas que beneficien al sector. Adicionalmente, esta entidad debe funcionar como puente entre los sectores filantrópicos de otros países y el peruano, y así promover colaboración que lleve a adoptar mejores prácticas para el sector.

Otro beneficio de una entidad de este tipo es que puede crear, desarrollar y financiar proyectos de investigación como los que sugerimos abajo, y luego facilitar su difusión e inherencia en debates públicos en el Perú y la región.

- ✦ El Gobierno no va a analizar un cambio a las deducciones por filantropía hasta que no pueda cuantificar su impacto. ¿Cuál sería el impacto en la recaudación fiscal peruana si redefinimos las deducciones tributarias por donaciones filantrópicas?
- ✦ ¿Cómo se comparan los incentivos tributarios para donaciones filantrópicas de individuos y empresas en el Perú con los de otros países? ¿Qué podemos aprender en el Perú de la experiencia de otros países

«**Necesitamos una entidad articuladora y estrategias claras que nos permitan agrupar los actores del ecosistema, sincronizar agendas y definir objetivos comunes para así generar una nueva filantropía en el Perú con un ecosistema eficiente.**»

en la región que tienen un ecosistema filantrópico con más trayectoria?

- ✦ En la recopilación de nuestra muestra y en varias entrevistas, descubrimos que las nuevas organizaciones filantrópicas optan por incorporarse con mayor frecuencia como asociaciones sin fines de lucro en vez de fundaciones. ¿Cómo medimos los costos de cada vehículo legal desde el punto de vista operacional, regulatorio y tributario? ¿Cuál es el vehículo legal más eficiente desde el punto de vista operacional?
- ✦ ¿Cuáles son las herramientas más eficaces para medir el impacto de proyectos filantrópicos?
- ✦ ¿Se pueden desarrollar *benchmarks* para aplicar al sector y evaluar su eficiencia e impacto estratégico?

## SEÑALIZACIÓN: DESARROLLO DE UN ÍNDICE DE INSTITUCIONALIDAD FILANTRÓPICA

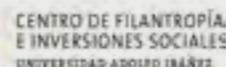
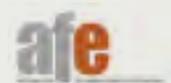
Un índice es una medida estadística que mide y recoge la variabilidad de ciertas variables, y nos permite evaluar y comparar datos de manera consistente. En América Latina no existe un índice de institucionalidad filantrópica, y creemos que desarrollar un índice de este tipo tiene los siguientes beneficios:

- ✦ Provee una herramienta para que el **sector** haga un análisis relacionado con la identificación e implementación de mejores prácticas, lineamiento de objetivos y racionalización de recursos.
- ✦ Facilita el proceso de decisión para los **filántropos**: ¿cuál es la organización más institucionalizada?, ¿cuál organización tiene mayor impacto con sus beneficiarios?, ¿cuál es la organización más transparente?
- ✦ *Benchmark* para las **organizaciones filantrópicas**: ¿cómo me comparo con mis pares en mi país y en la región?
- ✦ Miembros o posibles miembros de **directorios** pueden escoger mejor en qué organizaciones enfocar sus esfuerzos.

Relacionado con el desarrollo de un índice de institucionalidad filantrópica, la Universidad del Pacífico, junto con el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile), la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE, Colombia) y Alternativas y Capacidades (México), está desarrollando un **Índice de Institucionalidad de la Filantropía**.

Este índice (el Índice), el primero de su tipo en la región, usa como punto de partida datos sobre más de 450 organizaciones filantrópicas en los cuatro países de la Alianza del Pacífico (AP). Nuestro objetivo es que el desarrollo y la implementación del Índice nos permita evaluar la institucionalidad de organizaciones filantrópicas en el Perú y en cada uno de los países de la AP, y que esa evaluación nacional y transnacional sirva como una herramienta que promueva el desarrollo del ecosistema filantrópico en los países de la AP y, con el tiempo, en la región.

El Índice está basado en tres pilares –transparencia, gobernabilidad y operatividad– y a través de un análisis cuantitativo que codifica las respuestas de las más de 450 organizaciones encuestadas en los cuatro países de la AP, determina pesos relativos basados en lo que la literatura sobre filantropía global sugiere que es lo más apropiado para una organización filantrópica ideal.



# ÍNDICE



# CONCLUSIÓN

**¿QUÉ NOS MOTIVA A DAR TIEMPO Y DINERO?** *Warm glow*, altruismo, estatus, beneficios fiscales, la necesidad de influenciar en la sociedad, ineficiencia del Estado, valores religiosos –todas razones válidas para dar.

Dar tiempo o dinero es una decisión ética que revela el nivel de responsabilidad que sentimos como miembros de un grupo, sea una familia, organización, comunidad, país o región. Dar evidencia la percepción que tenemos sobre nosotros mismos como agentes de cambio, como actores con el poder de mejorar algún aspecto de la humanidad que creemos que tiene que cambiar. Dar tiempo o dinero es una decisión estratégica que prueba que nos sentimos responsables, y por eso debemos influenciar a la sociedad. Pero ¿ejercemos esa responsabilidad eficientemente?

Como dijo Aristóteles, dar no es un asunto fácil. ¿Tenemos la información necesaria para tomar la decisión ética y estratégica de a quién, cuánto, cuándo, cómo y con qué propósito vamos a dar?

Luego de más de un año de investigación, recopilamos y analizamos información relacionada con el sector filantrópico peruano, que facilita la elaboración de una estrategia para una filantropía eficiente que incorpore el debate sobre a quién, cuánto, cuándo, cómo y con qué propósito damos. Nuestros hallazgos promueven la elaboración de estrategias para una nueva filantropía en el Perú enfocada en logros tangibles, apartada de una filantropía emotiva con matices asistencialistas.

Interpretamos la juventud de las organizaciones filantrópicas peruanas como algo positivo, señal del creciente interés en desarrollo social y de apertura a estrategias de trabajo influenciadas por las mejores prácticas del sector filantrópico global. Somos optimistas al descubrir en nuestra investigación que las misiones de las organizaciones encuestadas han evolucionado de una visión asistencialista a una con un enfoque en el desarrollo de capacidades. Uno de nuestros objetivos es que esta investigación nos ayude a reflexionar sobre el axioma en la filantropía moderna de «no regalar peces, sino enseñar a pescar», y que nos

motive a llevar ese axioma un paso más adelante para explorar las mejores tácticas de pesca. Esperamos que los resultados de nuestra investigación sean útiles para todos los actores del ecosistema filantrópico y que tengan impacto en políticas públicas.

Darren Walker, presidente de la Fundación Ford, la tercera mayor organización filantrópica de los Estados Unidos, mencionó en una entrevista que el reto de la filantropía es enfocarse no en la generosidad, sino en la **justicia**.

Los datos que recopiló nuestra investigación nos ayudan a entender mejor el sector filantrópico peruano. Nuestro reto es usar estos datos para trazar una agenda de acción que nos lleve hacia una nueva filantropía en el Perú, una nueva filantropía eficiente, estratégica, audaz, ambiciosa, enfocada en logros tangibles que sean escalables.

Una nueva filantropía que contribuya a que el Perú sea no solo un país con fuertes índices macroeconómicos, sino un país más justo con oportunidades para todos.

«**Somos optimistas al descubrir en nuestra investigación que las misiones de las organizaciones encuestadas han evolucionado de una visión asistencialista a una con un enfoque en el desarrollo de capacidades.**»

# BIBLIOGRAFÍA

- APCI. (2016).** *Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2011-2014*. Recuperado de [http://www.apci.gob.pe/gestion/atach/Situacion\\_y\\_Tendencias/Situacion\\_y\\_Tendencia\\_2011\\_2014.pdf](http://www.apci.gob.pe/gestion/atach/Situacion_y_Tendencias/Situacion_y_Tendencia_2011_2014.pdf)
- APCI. (2018).** *Agencia Peruana de Cooperación Internacional*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores: <http://www.apci.gob.pe>
- Austin, J. E. (2000).** Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004).** Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Berman, M., Major, D., & Franklin, J. (2017).** *Frameworks for private foundations: A new model for impact*. Recuperado de <http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/FrameworksForPrivateFoundationsFinal.pdf>
- Brown, W. A. (2005).** Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Centers for Disease Control and Prevention. (2001)** *Program operations. Guidelines for STD prevention*. Recuperado de <http://www.cdc.gov/std/program/ProgEvaluation.pdf>
- Cepal. (2011).** *El financiamiento para el desarrollo y los países de renta media: nuevos desafíos*. Recuperado de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2012/11031.pdf>
- Cepal. (2012).** *Los países de renta media. Un nuevo enfoque basado en brechas estructurales*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13787/S2012863\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13787/S2012863_es.pdf?sequence=1)
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008).** Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Eyben, R., & Lister, S. (2004).** *Why and how to aid «middle income countries» development*. IDS Working Paper 231. Recuperado de <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC18062.pdf>
- Fisman, R., & Hubbard, R. G. (2003).** The role of nonprofit endowments. En E. L. Glaeser (Ed.), *The governance of not-for-profit organizations* (pp. 217-234). Chicago: University of Chicago Press.
- Guo, C., & Musso, J. A. (2007).** Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 308-326.
- Harris, E. (2014).** The impact of board diversity and expertise on nonprofit performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 113-130.
- Lemonche, P. (2011).** *Voluntariado corporativo: Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: Forética.
- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997).** Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36-44.
- Ministerio de Justicia. (2018a).** *Consejo de Supervigilancia de Fundaciones*. Obtenido de <http://www.minjus.gob.pe/cs-fundaciones>
- Ministerio de Justicia. (2018b).** *Directorio del Registro Administrativo Nacional de Fundaciones*. Obtenido de [www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/DIRECTORIO-DE-FUNDACIONES-2018.pdf](http://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/DIRECTORIO-DE-FUNDACIONES-2018.pdf)
- Nonprofit World. (2006).** How long should board members serve? *Nonprofit World*, 19(5), 1.
- Osita, C., Onyebuchi, I., & Justina, N. (2014).** Organization's stability and productivity: The role of SWOT analysis. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), 23-32.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., List, R., & Salamon, L. (2001).** *El tercer sector en el Perú: una aproximación cuantitativa*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Portocarrero, F., Cueva, H., & Portugal, A. (2005).** *La Iglesia católica como proveedora de servicios sociales: mitos y realidades*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Rodríguez, M. D., Pérez, M. D., & Godoy, M. L. (2012).** Determining factors in online transparency of NGOs: A Spanish case study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 661-683.
- Salamon, L. M. (1992).** *American's nonprofit sector: A primer*. Nueva York: Foundation Center.
- Sanborn, C. (2008).** *Filantropía en América Latina: tradiciones históricas y tendencias actuales*. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 25-50). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Stannard-Stockton, S. (2011).** *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_three\\_core\\_approaches\\_to\\_effective\\_philanthropy](https://ssir.org/articles/entry/the_three_core_approaches_to_effective_philanthropy)
- Sulek, M. (2010).** On the modern meaning of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 193-212.
- Sumner, A. (2010).** *Global poverty and the new bottom billion: What if three-quarters of the world's poor live in middle-income countries?* IDS Working Paper 349.
- Sunarp. (s. f.).** *Superintendencia Nacional de los Registros Públicos*. Obtenido de «Solicitud de inscripción»: <https://online.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmTitulos.faces>
- Sunat. (2018).** *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Obtenido de «Inscripción al RUC – Empresas»: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>
- W. K. Kellogg Foundation. (2004).** *Using logic models to bring together planning, evaluation and action. Logic model development guide*. Recuperado de <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf>
- Young, D. R. (2000).** Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149-172.



---

© Vicente M. León y Matthew D. Bird, 2018

**DE ESTA EDICIÓN:**

© Universidad del Pacífico  
Av. Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**HACIA UNA NUEVA FILANTROPÍA EN EL PERÚ**

Vicente M. León y Matthew D. Bird

**1.ª edición:** agosto 2018

**Diseño y diagramación:** Icono Comunicadores

**Fotografía:** Musuk Nolte

**Tiraje:** 800 ejemplares

**ISBN:** 978-9972-57-394-1

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú:** 2018-12922

---

BU P

León, Vicente M.

Hacia una nueva filantropía en el Perú / Vicente M. León, Matthew D. Bird ; con la colaboración de Alejandra Hidalgo, Erika León y Jorge Zavala. -- 1a edición. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2018.  
123 p.

1. Grupos económicos - Perú
  2. Filantropía - Perú
  3. Inversión social - Perú
- I. Bird, Matthew.  
II. Universidad del Pacífico (Lima)

338.644 (SCDD)

---

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Este libro se imprimió en agosto de 2018 en los  
talleres gráficos de Aleph Soluciones Gráficas.  
Jr. Risso 580. Lince, Lima. Perú.