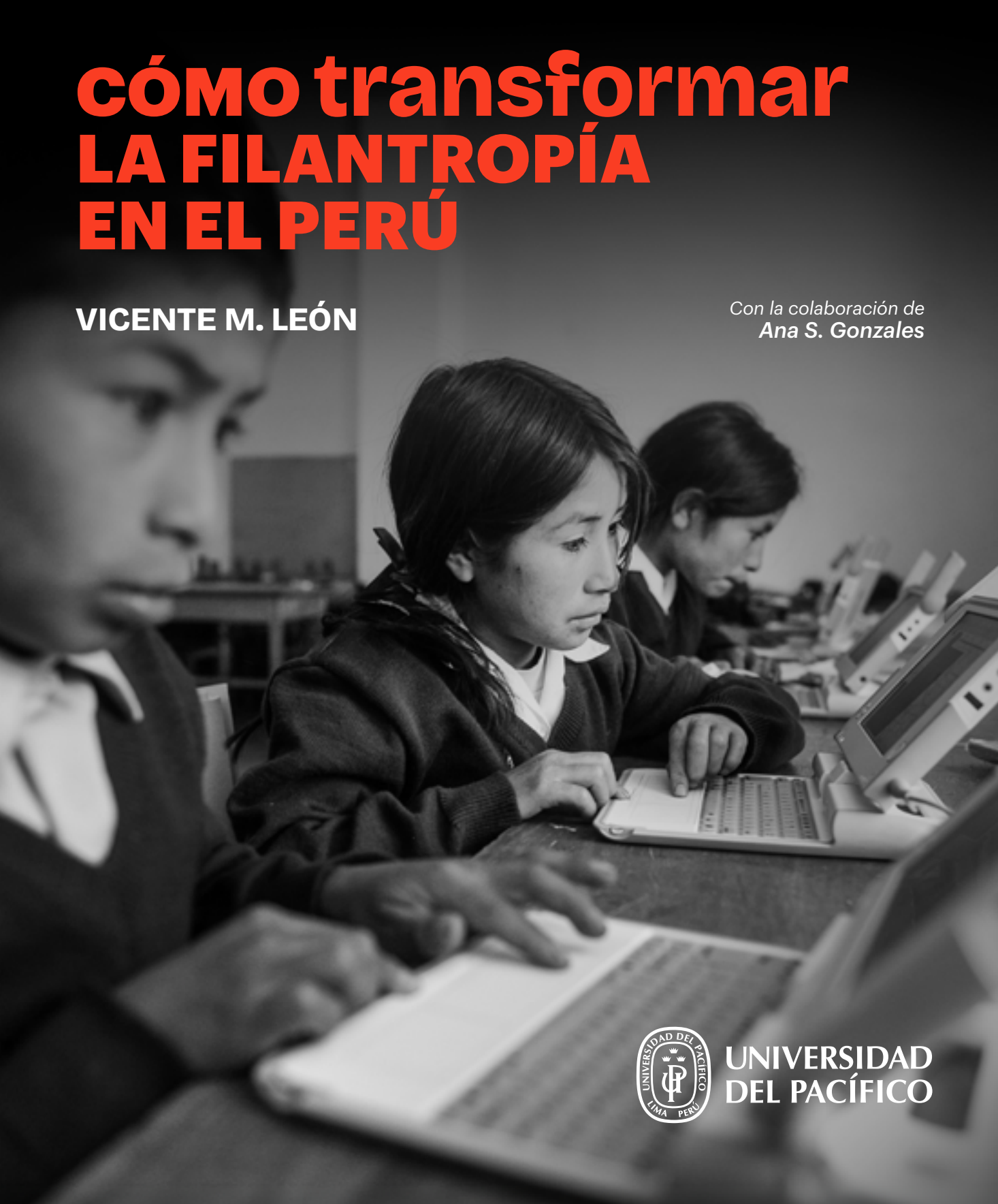
cómo transformar LA FILANTROPÍA EN EL PERÚ

VICENTE M. LEÓN

Con la colaboración de
Ana S. Gonzales



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Donar puede ser considerado como un gesto básico. Donamos porque queremos ayudar, porque algo nos conmueve, o porque sentimos que es lo correcto. Sin embargo, cuando donar deja de ser un acto individual y se convierte en una práctica organizada, sus efectos van más allá de un gesto básico.

Vicente M. León

Vicedecano de la Facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico en Lima, Perú. Profesor de finanzas y miembro del Centro de Investigación de la misma universidad. Su investigación está enfocada en el sector filantrópico en América Latina, y ha publicado varios libros y artículos académicos sobre el tema. Antes de su carrera académica, fue banquero por más de 20 años y su trabajo estuvo enfocado en la estructuración de deuda para empresas en América Latina. Tiene un BA de la Universidad de Georgetown y un MBA de la Universidad de Columbia.

Ana S. Gonzales

Economista especializada en convertir datos en decisiones de política pública en Perú. Ha trabajado en el gobierno, consultoría y la academia, así como en instituciones como el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Interior y Grade, donde contribuyó al diseño y evaluación de políticas nacionales e intervenciones en desarrollo social, educación y salud pública. En el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico enfocó su investigación en el sector filantrópico del Perú. Tiene un BA en Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

cómo transformar LA FILANTROPÍA EN EL PERÚ

VICENTE M. LEÓN

Con la colaboración de
Ana S. Gonzales

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Agradecimientos

Gracias a **Gianluca Garassino** por su colaboración en la elaboración de este libro.

Ana S. Gonzales y Gianluca, gracias por su entusiasmo y dedicación a este proyecto.

Agradecemos también a Credicorp por su generoso respaldo a nuestro proyecto, en particular a **Luis Romero**, Presidente del directorio de Credicorp y del BCP, cuyo compromiso lo hizo posible.

Banco de ideas
CREDICORP

Extendemos nuestro agradecimiento a las organizaciones que, más allá de su valiosa participación en las entrevistas, compartieron su tiempo y conocimiento para la elaboración de los *caselets*: CARE Perú, Casa Ronald McDonald, Empresarios por la Educación, Enseña Perú, Es Hoy, Hombro a Hombro, Propel, Save the Children y Sinfonía por el Perú.

Gracias a la Universidad del Pacífico y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico por su consistente apoyo y compromiso con la investigación que nos lleva a entender qué tenemos que hacer para vivir en un Perú con mejores oportunidades para todos.

Declaración de no conflicto de intereses
El autor declara que no hay conflicto de intereses con respecto al análisis, autoría y publicación de esta investigación.

Confidencialidad
La identidad de las 130 organizaciones filantrópicas entrevistadas es confidencial. La codificación, el análisis y los resultados de la investigación fueron tratados de forma agregada.

Contenido

Prólogo 08

Introducción 10

CAPÍTULO **1**

El sector filantrópico peruano 12

¿Qué lo caracteriza? 14
¿Cuáles son los ingresos? 23
¿En qué invierte? 25
¿Qué priorizan? 28
¿Cómo operan? 40
¿Cómo funcionan? 48
¿Cuáles son las expectativas? 58

CAPÍTULO **2**

Índice de capacidad organizacional para organizaciones filantrópicas en América Latina 60

¿Cómo evaluamos la capacidad de las organizaciones filantrópicas en países de ingresos bajos y medianos? 63
El índice de capacidad organizacional (ICO) 64

CAPÍTULO **3**

Aplicación del ICO al Perú 76

Al ecosistema filantrópico 78
Por tipo de organización 92

CAPÍTULO **4**

¿Cómo mejoramos la filantropía en el Perú? 114

¿Dónde estamos? Un resumen 117
Plan de acción: ¿qué hacemos? 125
- Buenas prácticas de gobernanza: Casa Ronald McDonald y Save the Children 128
- Buenas prácticas de gestión del conocimiento: CARE Perú 136
- Buenas prácticas de uso de tecnología: Propel, impulsando el impacto social en Latinoamérica con tecnología e inteligencia artificial 138
- Buenas prácticas de uso de evaluaciones: Sinfonía por el Perú 140
- Buenas prácticas de transparencia:
  Empresarios por la Educación 148
  Es Hoy 150
- Buenas prácticas de colaboración con el Gobierno:
  Enseña Perú 156
  Hombro a hombro 160

CAPÍTULO **5**

Llamado a la acción: Nuestros objetivos y tu opinión 164

Bibliografía 174

Anexos
- Anexo 1. Glosario 176
- Anexo 2. Metodología 178
- Anexo 3. Entrevista estructurada - organizaciones filantrópicas 184

PRÓLOGO

La primera imagen que suele venir a la mente cuando hablamos de filantropía es la de alguien dando dinero a una buena causa. Pensamos en una donación, en un gesto de generosidad que ayuda a otras personas a atender necesidades inmediatas. Y aunque esa no es una percepción equivocada, sí es un escenario incompleto. La filantropía es, sobre todo, una forma de involucrarse con el país, de asumir responsabilidades que van más allá de lo que cada uno hace en su trabajo o en su vida privada, y de poner al servicio del bien común no solo recursos económicos, sino también tiempo, conocimiento y capacidad de influencia.

Entenderla de esta manera es clave, porque no hablamos de actividades a las que se les inyecta dinero y se les declara «misión cumplida». Bien estructurada y orientada por un propósito claro, la filantropía es una de las formas más efectivas que tiene el sector privado, más allá del impacto positivo de los negocios en términos de empleo y generación de valor, de involucrarse activamente con el desarrollo. En Credicorp, ese compromiso parte de una convicción central: que el sector empresarial está llamado a contribuir de manera concreta a acelerar los cambios que el país necesita para avanzar. En ese sentido, la filantropía se convierte en un puente entre el Estado, las empresas, la sociedad civil y los individuos para trabajar juntos, no solo frente a los problemas del momento, sino también con una visión de largo plazo.

Este estudio se inscribe en ese esfuerzo por mirar la filantropía con mayor perspectiva. Más que describir iniciativas puntuales, propone comprender cómo ha evolucionado el sector, qué decisiones están detrás de las distintas formas de intervenir y qué condiciones permiten que su aporte tenga continuidad y sentido en el tiempo. La pregunta de fondo no es solo qué se hace, sino cómo se hace y con qué impacto real.

Es así como esta investigación desplaza la atención desde qué causas se apoyan hacia cómo se ejecuta la filantropía. Se muestra que los resultados no dependen únicamente de los temas que se abordan, sino de ciertas capacidades que ordenan y sostienen la acción. Estas dimensiones, vinculadas a la manera en que se gobierna, se toman decisiones y se articulan esfuerzos, son centrales para traducir todo lo que puede generar.

La primera es el liderazgo. Las organizaciones filantrópicas son, al final del día, instituciones que requieren gobernanza sólida, directorios competentes, transparencia y procesos claros de toma de decisiones. En el mundo empresarial sabemos cuán determinante es contar con buenos equipos, metas claras y evaluaciones exigentes. No hay razón para que la filantropía opere con estándares distintos.

La segunda es el conocimiento. Se trata de una inversión en la sociedad y, como cualquier inversión, no puede hacerse a ciegas. Requiere analizar los problemas que se buscan abordar, conocer qué funciona y qué no, y tomar decisiones basadas en evidencia. En ese esfuerzo, el rol de la academia y de los *think tanks* es fundamental, así como la disposición de las organizaciones a evaluar sus proyectos, documentar aprendizajes y compartir resultados.

La tercera es la colaboración. Ninguna institución, por más recursos que tenga, puede cambiar el Perú por sí sola. Los desafíos que enfrentamos son complejos y exigen esfuerzos conjuntos. Empresas, Estado, organizaciones de la sociedad civil e individuos tienen formas complementarias de aportar. Para que esa colaboración sea efectiva, se requiere confianza, reglas claras y una visión compartida.

Desarrollado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, en alianza con el Banco de Ideas Credicorp, este trabajo constituye un aporte relevante para entender mejor el rol que el ámbito de la filantropía puede y debe cumplir en el país. Al combinar evidencia, análisis y experiencia acumulada, ofrece criterios para evaluar prácticas, elevar exigencias y orientar decisiones en un sector llamado a tener una incidencia cada vez más significativa. Al poner el foco en la manera en que se toman decisiones, se gobiernan organizaciones y se articulan esfuerzos, este libro invita a observar este ámbito con mayor responsabilidad, no desde la retórica, sino desde el rigor y la coherencia que exige cualquier aporte serio, pues es ahí donde la filantropía finalmente encuentra su verdadero sentido.

Luis Romero Belismelis
Presidente del directorio de Credicorp y del BCP

Banco de ideas
CREDICORP

INTRODUCCIÓN

Donar puede ser considerado como un gesto básico. Donamos porque queremos ayudar, porque algo nos conmueve o porque sentimos que es lo correcto. Sin embargo, cuando donar deja de ser un acto individual y se convierte en una práctica organizada, sus efectos van más allá de un gesto básico.

Donar implica elegir qué problemas atender y a quiénes apoyar. En ese sentido, donar no es solo un acto de generosidad, sino una forma de incidir en la sociedad y de convertirnos en agentes de cambio.

Filantropía es el uso de recursos del sector privado, por ejemplo, dinero, tiempo y conocimiento, para generar bienes públicos, como educación, nutrición, empleabilidad y cuidado del medio ambiente. Su impacto no depende solo de cuánto se da, sino también de la capacidad de las organizaciones filantrópicas para cumplir con la misión para la que fueron creadas.

La filantropía en el Perú está pasando por un momento clave. En un país marcado por tensiones políticas, desigualdades sociales y desafíos ambientales, el sector se enfrenta a retos cada vez más complejos.

Nuestra investigación explora cómo ha evolucionado el ecosistema filantrópico de 2017 a 2025, qué lo caracteriza y qué estrategias pueden fortalecer su aporte al desarrollo del país. A partir de conversaciones con organizaciones filantrópicas alrededor del Perú, construimos la base de datos del ecosistema más extensa del país. Apoyados en el índice de capacidad organizacional (ICO), analizamos las prácticas y estructuras de la acción filantrópica en 2025.

Encontramos un sector diverso, conformado por organizaciones consolidadas y otras de creación reciente. Este escenario abre oportunidades y revela límites que invitan a repensar cómo se gestiona y orienta la acción filantrópica para que su contribución al desarrollo sea eficiente, escalable, sostenible y de largo plazo.

El sector está conformado por organizaciones financiadas por cooperación internacional, familias y empresas, mientras que otras tienen modelos de ingresos autosostenibles. Entre 2017 y 2025, observamos en las misiones de las organizaciones un giro hacia misiones orientadas al fortalecimiento de capacidades y una mayor atención a temas como ciudadanía, participación y medio ambiente.

La aplicación del ICO al Perú revela avances en comunicación, colaboración entre pares y definición de estrategias operativas, pero también desafíos. Los retos están en las políticas de gobernanza, la sostenibilidad financiera y el uso de evaluaciones.

Proponemos un plan de acción para transformar el sector filantrópico peruano. Nuestro plan de acción provee una ruta de acciones institucionales que facilitarían que el sector dé un salto hacia una mayor eficiencia. Consolidar directorios, institucionalizar políticas de evaluación y gestión del conocimiento, publicar información clave, colaborar de manera estratégica y construir evidencia que contribuya al diseño de políticas públicas son algunas de nuestras recomendaciones en el plan de acción.

Donar implica elegir qué problemas atender y a quiénes apoyar. En ese sentido, donar no es solo un acto de generosidad, sino una forma de incidir en la sociedad y de convertirnos en agentes de cambio.

Nuestra investigación invita a organizaciones, donantes, directores y actores del ecosistema a preguntarse qué significa hacer filantropía en el Perú y cómo consolidar un sector con la capacidad de aprender y adaptarse a un entorno desafiante con visión de largo plazo. Es una invitación a mirar dónde está el sector, reconocer lo construido y motivar una conversación sobre qué tenemos que hacer para llegar hacia una nueva filantropía en el Perú.

CAPÍTULO 1

EL sector FILANTRÓPICO PERUANO

¿QUÉ LO CARACTERIZA?

¿Cómo ha evolucionado el ecosistema filantrópico peruano entre 2017, cuando publicamos *Hacia una nueva filantropía en el Perú* (León & Bird, 2018) y 2025?

Identificamos patrones y cambios en el sector mediante un análisis que combina variables financieras, organizacionales y estratégicas. Examinamos modelos de ingresos, niveles de inversión social y el perfil de los beneficiarios, junto con la evolución de misiones institucionales, gobernanza y mecanismos de evaluación. Nuestro análisis también incorpora las dinámicas de colaboración y resalta cómo han evolucionado las alianzas con pares y el Estado, así como las características de la colaboración interinstitucional.

La revisión de estos aspectos nos lleva a entender el perfil de las organizaciones filantrópicas peruanas y resalta no solo su evolución durante los últimos ocho años, sino también sus fortalezas, oportunidades y perspectivas de desarrollo.

A través de este análisis contribuimos con evidencia al debate sobre el rol de la filantropía en la generación de bienes públicos, la reducción de brechas sociales y la construcción de un sector más sostenible orientado a impactar a largo plazo.

MODELO DE INGRESOS

Clasificamos las organizaciones encuestadas, compuestas por fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, en seis categorías, según su principal fuente de ingresos.

1. **Empresariales:** financiamiento de una o más empresas que representan más del 50% de los ingresos. Esta categoría incluye organizaciones filantrópicas creadas por empresas y entidades socias de empresas.

2. **Familiares:** financiamiento de una o más familias o individuos que representan más del 50% de los ingresos. Esta categoría incluye entidades filantrópicas creadas por familias o individuos.

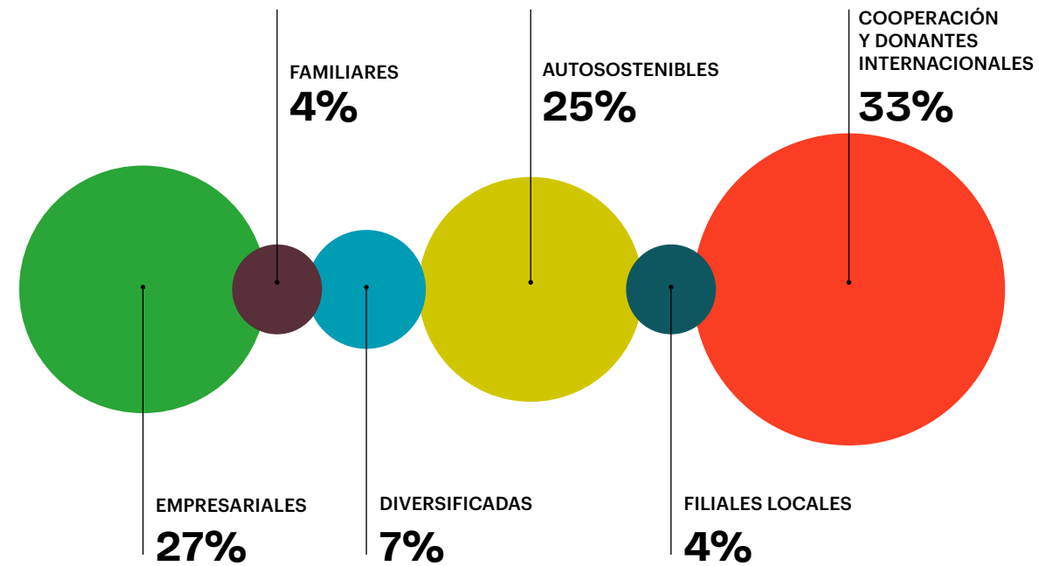
3. **Diversificadas:** financiamiento de diversas fuentes y ninguna de estas representa más del 50% de los ingresos.

4. **Autosostenibles:** financiamiento a través del uso de sus activos, venta de servicios o bienes, la organización de eventos, u otras actividades que generan más del 50% de los ingresos. Esta categoría incluye organizaciones que no tienen un financiamiento externo, sino que generan sus propios fondos.

5. **Filiales locales:** financiamiento de entidades filantrópicas pares, nacionales, internacionales, o de su organización matriz, que representan más del 50% de los ingresos.

6. **Cooperación y donantes internacionales:** financiamiento de agencias de cooperación, fundaciones u organizaciones no lucrativas internacionales que representan más del 50% de los ingresos.

ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS SEGÚN EL MODELO DE INGRESOS



El ecosistema filantrópico peruano está compuesto principalmente por organizaciones con tres modelos de ingresos: cooperación y donantes internacionales, empresariales y autosostenibles. Estos tres modelos de ingresos representan el 85% del sector, con el predominio de la cooperación y donantes internacionales. Esta concentración plantea desafíos importantes. Por ejemplo, la dependencia de un número limitado de fuentes de ingresos expone al sector a escenarios de incertidumbre y volatilidad, como cambios en las prioridades de los donantes, sean donantes internacionales o empresas.

Identificamos patrones y cambios en el sector mediante un análisis que combina variables financieras, organizacionales y estratégicas.

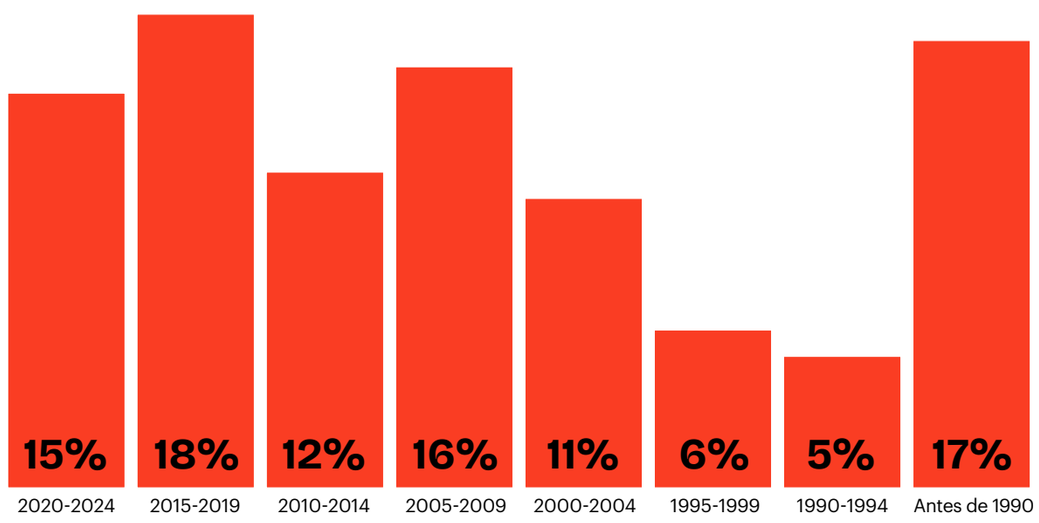
En comparación con 2017, observamos la consolidación del modelo autosostenible, adoptado por el 25% de las organizaciones entrevistadas. Este modelo implica la apuesta de las organizaciones por el fortalecimiento de su capacidad operativa mediante el desarrollo de unidades de negocio, oferta de servicios especializados y organización de eventos. Estas estrategias, además de generar ingresos, incrementan la visibilidad de las organizaciones y refuerzan el vínculo con sus grupos de interés.

Existen organizaciones diversificadas en el ecosistema filantrópico peruano, pero solo representan el 7% de las organizaciones. La literatura señala que este modelo de ingresos permite mitigar riesgos financieros, favorece la sostenibilidad de las operaciones y se asocia con un mejor desempeño operacional (Burde, Rosenfeld, & Scheaffer, 2017). Sin embargo, la diversificación excesiva también representa un riesgo, ya que significa un aumento en la complejidad administrativa y de costos de gestión en las organizaciones (Von Schnurbein, 2017).

AÑO DE CREACIÓN

Encontramos un sector filantrópico en el Perú que reúne a organizaciones con una larga trayectoria y de creación más reciente. De las 130 organizaciones filantrópicas encuestadas, el 17% fueron fundadas antes de 1990, lo que evidencia la presencia de organizaciones con estructuras consolidadas y vínculos de largo plazo en el país. A partir de 2015, observamos una nueva ola de actores. Así, la organización más antigua tiene 75 años y la más joven apenas un año, una muestra del dinamismo y renovación del ecosistema.

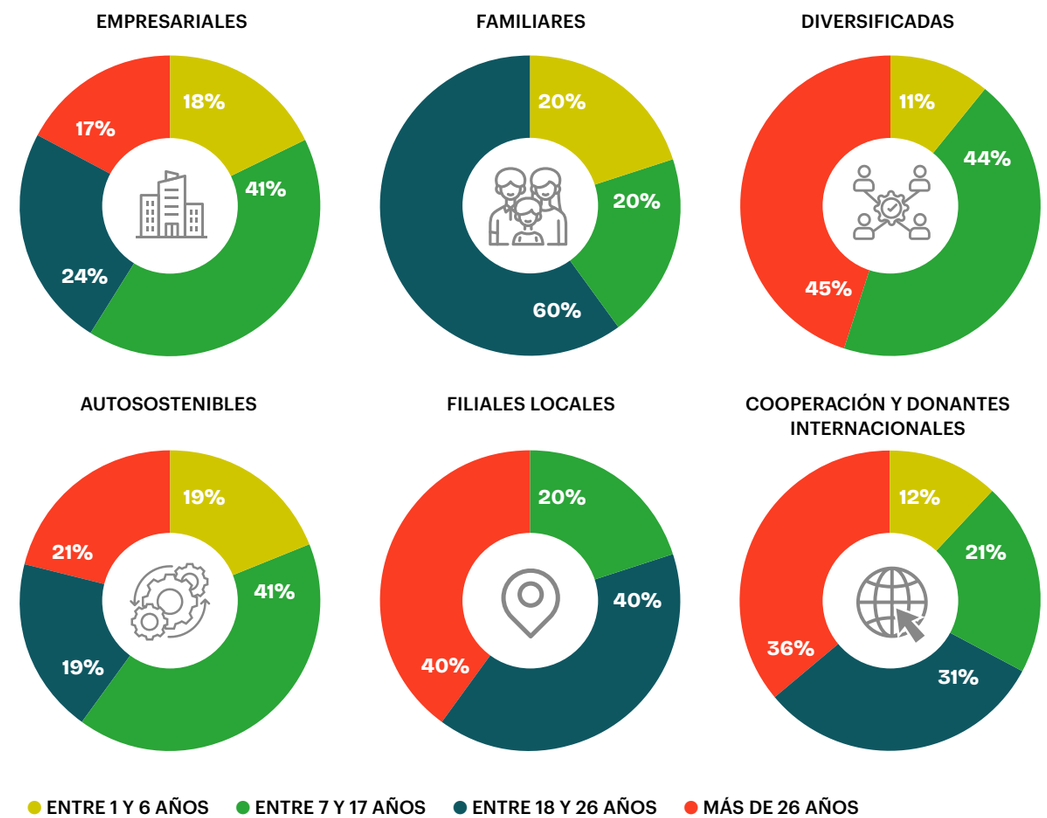
AÑO DE CREACIÓN



El análisis por tipo de organización revela diferencias en la antigüedad y consolidación de los modelos filantrópicos en el sector. Las organizaciones familiares concentran una mayor proporción de entidades con más de 26 años de operaciones, lo que confirma su rol histórico en el ecosistema. Las organizaciones de origen empresarial y autosostenibles presentan una composición más reciente.

La entrada de nuevos actores amplía la cobertura territorial y las áreas temáticas de intervención del sector, mientras que las organizaciones más consolidadas aportan experiencia y redes de colaboración al ecosistema. Esta mezcla representa una oportunidad para fortalecer la colaboración y la profesionalización de la filantropía peruana.

AÑO DE CREACIÓN POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



MISIÓN

La misión de una organización describe su estrategia de acción y el rol que busca desempeñar dentro del sector. La misión es una afirmación que expresa objetivos, motivaciones y formas de intervención de la entidad. Generalmente, la misión se reporta en documentos institucionales, memorias u otros espacios de representación como plataformas digitales o redes sociales.

EN LAS MISIONES ORGANIZACIONALES IDENTIFICAMOS TRES ENFOQUES

1_ Tradicional

La misión tradicional se centra en el alivio temporal de la pobreza mediante la provisión de bienes y servicios. Este enfoque caracteriza a las organizaciones vinculadas con la Iglesia católica, entidades caritativas y de origen religioso (Portocarrero, Cueva, & Portugal, 2005).

2_ De desarrollo

La misión de desarrollo se enfoca en la transformación social mediante la implementación de programas y proyectos. Las organizaciones con esta misión diseñan y ejecutan sus intervenciones según las necesidades del entorno y en coordinación con las partes interesadas (Sanborn & Portocarrero, 2008).

3_ De capacidades

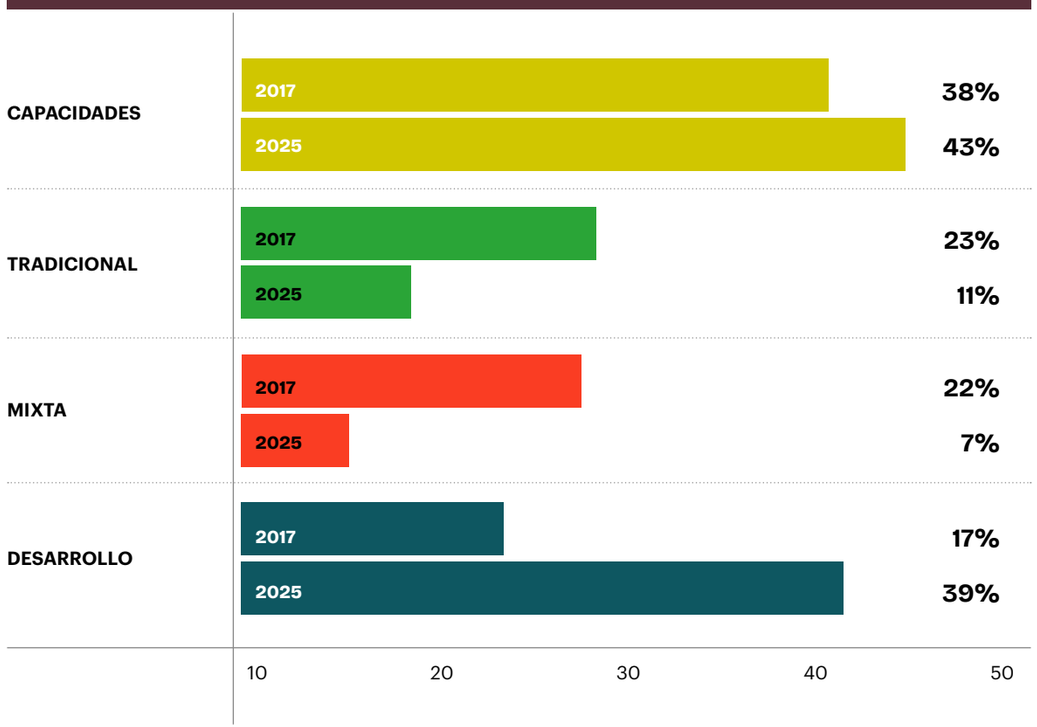
La misión de capacidades prioriza la generación de oportunidades que fortalezcan la agencia personal y fomenten el desarrollo de capacidades. En este enfoque, los mecanismos principales que utilizan las organizaciones son educación y capacitación (Sanborn & Portocarrero, 2008).

En el análisis de las misiones institucionales de las organizaciones encuestadas encontramos que, en 2025, el ecosistema filantrópico se orienta a misiones de capacidades y de desarrollo. El 43% de las organizaciones adopta el enfoque de capacidades, en el que destacan términos como **empoderamiento, liderazgo y oportunidades.** Muy cerca, el 39% se concentra en el desarrollo, priorizando la superación de la pobreza y la reducción de brechas sociales, con expresiones como **equidad, acceso e inclusión social.**

El 11% de las organizaciones tiene una misión tradicional centrada en la ayuda y atención a poblaciones vulnerables, con términos como **asistencia, apoyo y atención inmediata.** El balance del 7% combina elementos de más de una misión, formulando misiones mixtas.

Cuando comparamos los resultados de 2017 con los de 2025, encontramos una redefinición de las líneas de acción del sector. En 2017, el 38% de las organizaciones respondía a una misión de capacidades, seguido por un 23% con una misión tradicional, un 22% con una misión mixta y un 17% con una misión de desarrollo.

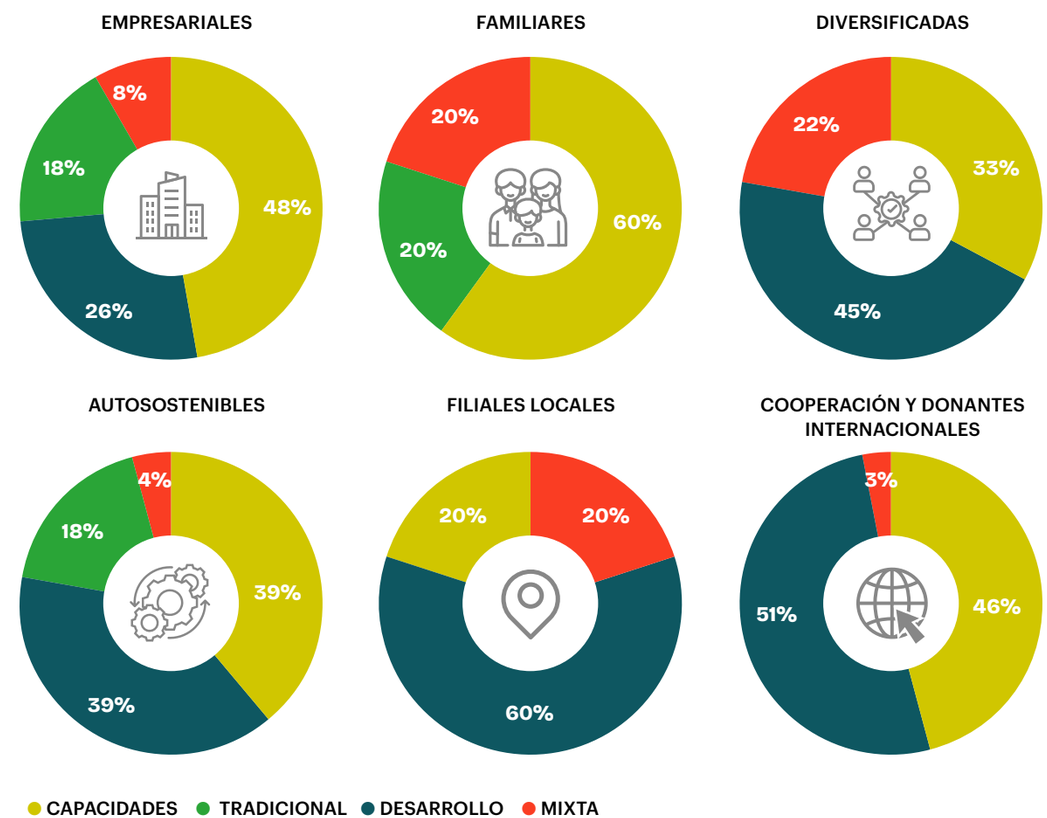
TIPO DE MISIÓN



En 2025, la misión de desarrollo se consolida como la segunda misión más común en las organizaciones, desplazando a la misión tradicional y a las organizaciones con misiones mixtas. Esta transición refleja que las organizaciones están dejando atrás esquemas centrados en la atención de necesidades inmediatas para migrar hacia modelos estratégicos enfocados en abordar las condiciones que originan esas necesidades.

Cuando analizamos el tipo de misión según la fuente de ingresos, observamos que las organizaciones con financiamiento empresarial y familiar adoptan la misión de capacidades. Las filiales locales, diversificadas y las que reciben financiamiento externo tienen misiones de desarrollo.

TIPO DE MISIÓN POR FUENTE DE INGRESOS



Estos hallazgos revelan un sector filantrópico en transformación. Las organizaciones pasan de esquemas asistenciales y de respuesta inmediata a orientarse a misiones que priorizan el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo. Esta transición apunta a atender las brechas sociales existentes y a trabajar en sus causas estructurales, marcando un compromiso con el cambio de largo plazo.

Las organizaciones pasan de esquemas asistenciales y de respuesta inmediata a orientarse a misiones que priorizan el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo.

¿CUÁLES SON LOS INGRESOS?

INGRESOS

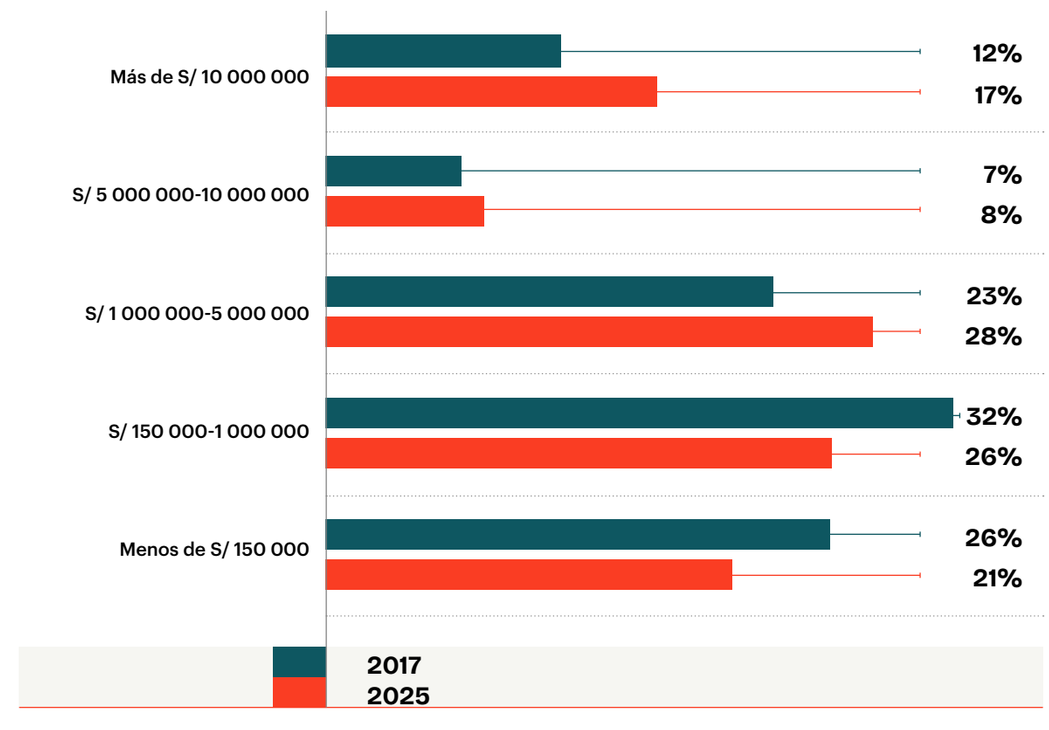
Los datos evidencian la diversidad en la capacidad financiera de las organizaciones filantrópicas que operan en el país. En 2025, el 47% de las organizaciones reportan ingresos anuales menores de S/ 1 millón, proporción menor que el 58% observado en 2017. Asimismo, destacamos el aumento de organizaciones con ingresos mayores de S/ 10 millones, que pasaron del 12% en 2017 al 17% en 2025.

Las organizaciones con ingresos mayores de S/10 millones, pasaron del 12% en 2017 al

17%

en 2025.

DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS SEGÚN INGRESOS ANUALES



En 2025, las organizaciones muestran una mayor disponibilidad de fondos. Entre 2017 y 2025, el ingreso promedio por organización se multiplicó por más de cinco, lo que refleja un crecimiento importante del sector. Sin embargo, la diferencia entre el promedio y la mediana de los ingresos evidencia que los recursos están concentrados en un grupo de organizaciones.

Esta brecha entre grandes y pequeñas organizaciones se mantiene constante en el período que hemos analizado. En 2017, la mediana representaba el 20% del promedio y en 2025, el 25%. Los resultados demuestran que, aunque el sector en su conjunto ha crecido, la desigualdad en el tamaño según sus fondos persiste.

Encontramos un ecosistema que ha expandido su base financiera, pero en este crecimiento los actores más grandes han consolidado y fortalecido su posición, con un número creciente de organizaciones que superan el umbral de los S/ 10 millones en ingresos anuales. Este aumento de tamaño refleja la capacidad de gestión del sector, pero también expone la vulnerabilidad de los actores más pequeños, que podrían enfrentarse a dificultades relacionadas con su sostenibilidad y habilidad para acceder a recursos.

Los resultados demuestran que, aunque el sector en su conjunto ha crecido, la desigualdad en el tamaño según sus fondos persiste.

INGRESOS DE ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS

	Promedio por organización (millones de S/)	Mediana por organización (millones de S/)
2017	3 MILLONES	0,6 MILLONES
2025	16 MILLONES	4 MILLONES

¿EN QUÉ INVIERTE?

INVERSIÓN SOCIAL

Las organizaciones encuestadas destinan anualmente S/ 182 millones a inversión social en el Perú, con un promedio por organización de S/ 7 millones y una mediana de S/ 2 millones. Estos montos reflejan un incremento de inversión por organización comparado con 2017, cuando el promedio era de S/ 2 millones y la mediana era de S/ 0,4 millones. La estimación de 2025 está basada en la información de 25 organizaciones de las 130 encuestadas que cuentan con reportes y páginas web institucionales donde detallan el monto destinado a inversión social.

En 2017, esta información fue más accesible: 126 de 157 organizaciones presentaron datos de inversión social. La menor disponibilidad de información financiera en 2025 evidencia que persisten desafíos en materia de transparencia y publicación de datos financieros en el sector. La laguna de información financiera es uno de los factores de mejora más importantes a los que se enfrenta el sector.

INVERSIÓN SOCIAL EN EL ECOSISTEMA FILANTRÓPICO PERUANO (MILLONES DE S/)

	Total de inversión social	Inversión social promedio	Mediana de la inversión social
2017	269 MILLONES	2 MILLONES	0,4 MILLONES
2025	182 MILLONES ↓	7 MILLONES ↑	2 MILLONES ↑

En cuanto a la inversión social por tipo de organización, la cooperación y donantes internacionales concentran la mayor parte de la inversión anual, con S/ 99 millones, equivalentes a más de la mitad del total reportado. Este liderazgo confirma el peso estratégico del financiamiento externo en la agenda filantrópica del país.

En segundo lugar se ubican las organizaciones diversificadas, que destinan S/ 44 millones anuales. Aunque el aporte es menor que el de la cooperación y donantes internacionales, las organizaciones diversificadas destacan por la consistencia en sus inversiones. En promedio, cada organización destina S/ 15 millones, una cifra cercana al promedio de S/ 16 millones que reporta la cooperación internacional.

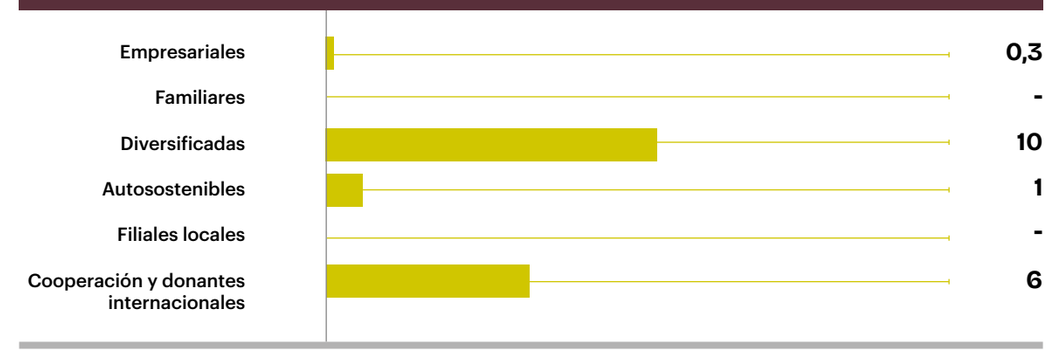
Al analizar la mediana de la inversión anual, se refuerza la diferencia entre las organizaciones de cooperación y donantes internacionales y las diversificadas. Observamos que las organizaciones diversificadas presentan una mediana más alta que la de la cooperación y donantes internacionales. Esto nos indica que, en el ecosistema filantrópico peruano, las organizaciones diversificadas presentan niveles de inversión similares entre sí, lo que refleja una estructura interna homogénea respecto a las organizaciones que reciben fondos del exterior.

Los datos muestran que la inversión social en el sector ha experimentado un crecimiento a nivel de recursos por organización. La cooperación y donantes internacionales se consolidan como actores centrales dentro del ecosistema, al reportar la mayor parte del financiamiento, mientras que las organizaciones diversificadas destacan por la consistencia en sus niveles de inversión.

INVERSIÓN SOCIAL ANUAL POR TIPO DE ORGANIZACIÓN (MILLONES DE S/)

Tipo de organización[1]	Inversión social anual	Promedio por organización	Mediana por organización
Empresariales	12	2	0,3
Familiares	4	-	-
Diversificadas	44	15	10
Autosostenibles	22	4	1
Filiales locales	5	-	-
Cooperación y donantes internacionales	99	16	6

MEDIANA ANUAL DE INVERSIÓN SOCIAL POR TIPO DE ORGANIZACIÓN (MILLONES DE S/)



Inversión social anual por tipo de organización (millones de S/)

EMPRESARIALES
S/ 12
millones

FAMILIARES
S/ 4
millones

DIVERSIFICADAS
S/ 44
millones

AUTOSOSTENIBLES
S/ 22
millones

FILIALES LOCALES
S/ 5
millones

COOPERACIÓN Y DONANTES INTERNACIONALES
S/ 99
millones

1 Para filiales locales y familiares no calculamos ni el promedio ni la mediana de inversión social anual, ya que en ambos casos tenemos una muestra que no es estadísticamente relevante.

¿QUÉ PRIORIZAN?

¿En qué sectores concentran sus recursos las organizaciones filantrópicas en el Perú? ¿A qué poblaciones dirigen sus esfuerzos? En esta sección, analizamos el enfoque sectorial de las organizaciones, explorando las temáticas en las que concentran sus proyectos. Examinamos los montos destinados a cada temática, los perfiles de los beneficiarios y el alcance geográfico de sus intervenciones.

FOCO SECTORIAL[2]

La educación y el desarrollo social mantienen un rol protagónico en la agenda filantrópica. Aunque entre 2017 y 2025 su participación a nivel porcentual se ha reducido, se consolidan como ejes centrales del sector. En 2025, el 45% de las organizaciones indicó que trabajan en educación y el 44% en desarrollo social.

Resaltamos el incremento en ciudadanía y participación, que pasa del 17% en 2017 al 25% en 2025. Este crecimiento evidencia que las organizaciones reconocen la importancia de fortalecer la participación ciudadana y el desarrollo de las capacidades cívicas. En un contexto de desconfianza institucional y fragmentación social, estas organizaciones representan esfuerzos para la construcción de una ciudadanía activa.

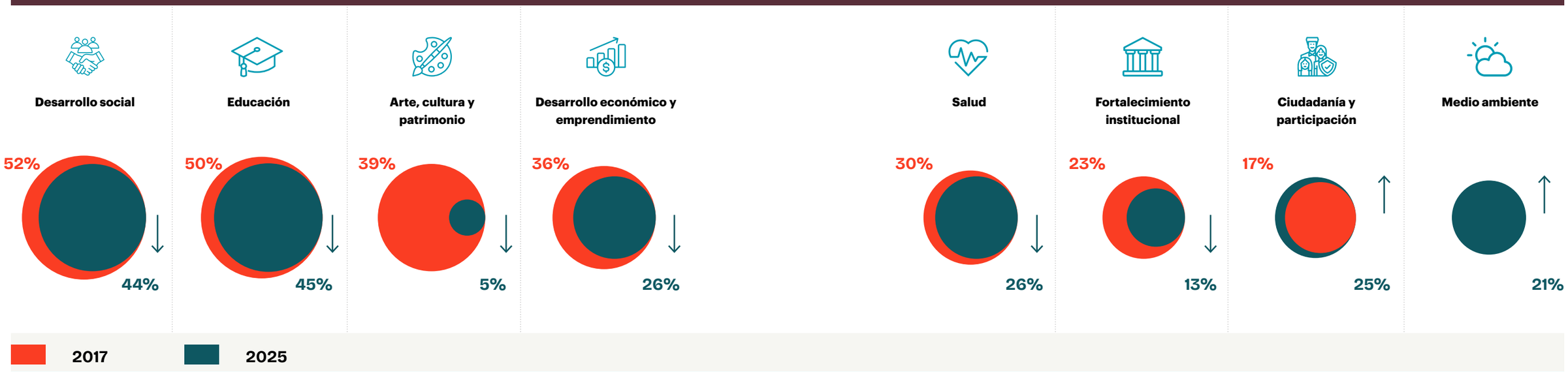
Asimismo, se consolidan los temas medioambientales, alcanzando un 21% en 2025, cuando en 2017 no figuraban entre las prioridades. Sin embargo, el área de arte, cultura y patrimonio pasó de representar el 39% en 2017 al 5% en 2025. Asumimos que el énfasis en el medio ambiente como foco sectorial está relacionado con eventos climatológicos y tragedias medioambientales con un alto perfil mediático que han aumentado en frecuencia durante el período estudiado, como El Niño, huaicos y derrames de petróleo en ríos y mares, que han hecho a la población concientizarse sobre la necesidad de fortalecer su involucramiento en el sector.

La reducción en foco sectorial en arte y cultura es preocupante y un tema que merece mayor análisis.

Estas variaciones evidencian una reconfiguración de prioridades dentro del ecosistema filantrópico peruano, acompañada de una especialización temática y una redistribución de recursos hacia nuevas demandas sociales.

Refleja la capacidad de las organizaciones para adaptarse a contextos de cambio y responder a problemáticas emergentes.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN SOCIAL



2 Pregunta de opción múltiple, por lo que las organizaciones seleccionaron todas las temáticas sociales a las que destinan recursos y esfuerzos.

COMPOSICIÓN DE LOS SECTORES SOCIALES

Desarrollo social

- Seguridad alimentaria y nutrición
- Vivienda
- Agua y saneamiento
- Prevención, atención de desastres y ayuda humanitaria
- Desarrollo rural
- Fortalecimiento comunitario
- Recreación, deporte y uso del tiempo libre
- Espacios públicos e infraestructura comunitaria
- Inclusión social

Educación

- Educación inicial
- Educación básica regular
- Educación técnica
- Educación superior
- Formación para el trabajo
- Educación financiera
- Ciencia, investigación y tecnología

Arte, cultura y patrimonio

- Arte y cultura
- Conservación del patrimonio

Desarrollo económico y emprendimiento

- Generación de ingresos y emprendimiento
- Empleo

Salud

- Salud

Fortalecimiento institucional

- Incidencia en políticas públicas

Ciudadanía y participación

- Voluntariado
- Democracia y participación ciudadana
- Posconflicto y construcción de paz
- Derechos humanos
- Justicia y resolución de conflictos

Medio ambiente

- Gestión ambiental y cambio climático

Se consolidan los temas medioambientales, alcanzando un 21% en 2025, cuando en 2017 no figuraban entre las prioridades. Sin embargo, el área de arte, cultura y patrimonio pasó de representar el 39% en 2017 al 5% en 2025.

En la revisión de las prioridades en inversión social según el tipo de organización observamos que las organizaciones de cooperación y donantes internacionales y las filiales locales concentran sus esfuerzos en el desarrollo social. Las organizaciones familiares, empresariales y autosostenibles priorizan la educación como eje de su acción filantrópica.

Destacan otras temáticas como el desarrollo económico y emprendimiento, salud y medio ambiente, que reflejan una diversificación de la agenda del sector. En contraste, los temas de fortalecimiento institucional y arte, cultura y patrimonio son los de menor inversión, lo que sugiere que aún existe un espacio para fortalecer el apoyo a iniciativas de estos ámbitos.

Encontramos que educación y desarrollo son los ejes centrales, con un creciente interés por medio ambiente, ciudadanía y participación, y desarrollo económico y emprendimiento. Esta evolución evidencia una filantropía que amplía su mirada y se adapta a los nuevos desafíos del país.

ÁREAS DE INVERSIÓN SOCIAL SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN[3]

	Empresariales	Familiares	Diversificadas	Autosostenibles	Filiales locales	Cooperación y donantes internacionales
Desarrollo social	35%	40%	67%	31%	60%	55%
Educación	44%	60%	56%	34%	40%	50%
Ciudadanía y participación	18%	20%	22%	16%	20%	40%
Desarrollo económico y emprendimiento	18%	40%	67%	20%	20%	29%
Medio ambiente	12%	-	33%	17%	20%	34%
Salud	7%	-	22%	27%	20%	37%
Fortalecimiento institucional	3%	-	22%	3%	-	27%
Arte, cultura y patrimonio	3%	40%	-	3%	-	5%

3 La pregunta permitió seleccionar múltiples opciones. Esto significa que varias organizaciones destinan recursos y esfuerzos a más de una temática social.

BENEFICIARIOS

Las organizaciones encuestadas trabajan con una diversidad de beneficiarios que abarcan distintos grupos etarios y sectores sociales. Observamos la priorización de la niñez y la adolescencia como principales grupos beneficiarios de la inversión social del sector.

Los adolescentes de entre 13 y 18 años constituyen el grupo etario más atendido, ya que son beneficiarios del 33% de las organizaciones, seguidos por los niños en edad escolar (de 8 a 12 años) con el 30%.

Encontramos brechas en la atención a ciertos grupos etarios. Solo un 7% de las organizaciones trabajan con adultos mayores (personas mayores de 65 años). Este dato sugiere que, si bien el sector filantrópico ha consolidado una respuesta en la atención a niños, niñas y adolescentes, existe una subrepresentación de los adultos mayores dentro de las estrategias programáticas.

Además de los rangos etarios, las organizaciones enfocan sus intervenciones en determinados grupos poblacionales. El mayor porcentaje de atención se concentra en personas en situación de pobreza o pobreza extrema (23%), seguidas por familias (21%) y mujeres (19%). Esta priorización refleja un enfoque en pobreza y en entornos familiares como unidad de intervención, particularmente en contextos en los que los desafíos sociales afectan de manera diferenciada a las mujeres y usualmente se reproducen de forma intergeneracional en los hogares.

Otros grupos como personas con enfermedades físicas o mentales (14%), niñas (11%), migrantes (9%), indígenas (6%) y personas LGBTIQ+ (4%) también forman parte de los enfoques poblacionales, aunque en menor proporción. No obstante, destacamos la inclusión de la población LGBTIQ+ en las prioridades del sector filantrópico. Su incorporación, aunque limitada, muestra una apertura a incorporar agendas y a reconocer identidades diversas en el ecosistema.

Los grupos atendidos varían según el modelo de financiamiento de la organización. Encontramos que las organizaciones empresariales enfocan sus intervenciones en función del grupo etario en etapas como la infancia, la adolescencia y la juventud. Las organizaciones familiares concentran sus esfuerzos en personas de entre 13 y 30 años, y las diversificadas muestran su atención a los adolescentes (de 13 a 18 años).

En contraste, las filiales locales y las de la cooperación y donantes internacionales tienden a definir a sus beneficiarios en función de características poblacionales específicas, más que por edad. Estas organizaciones priorizan grupos como personas en situación de pobreza, mujeres, niñas o familias.

Los adolescentes de entre 13 y 18 años constituyen el grupo etario más atendido, ya que son beneficiarios del

33%

de las organizaciones, seguidos por los niños en edad escolar (de 8 a 12 años) con el 30%.

33%

de los beneficiarios son adolescentes de entre 13 y 18 años.

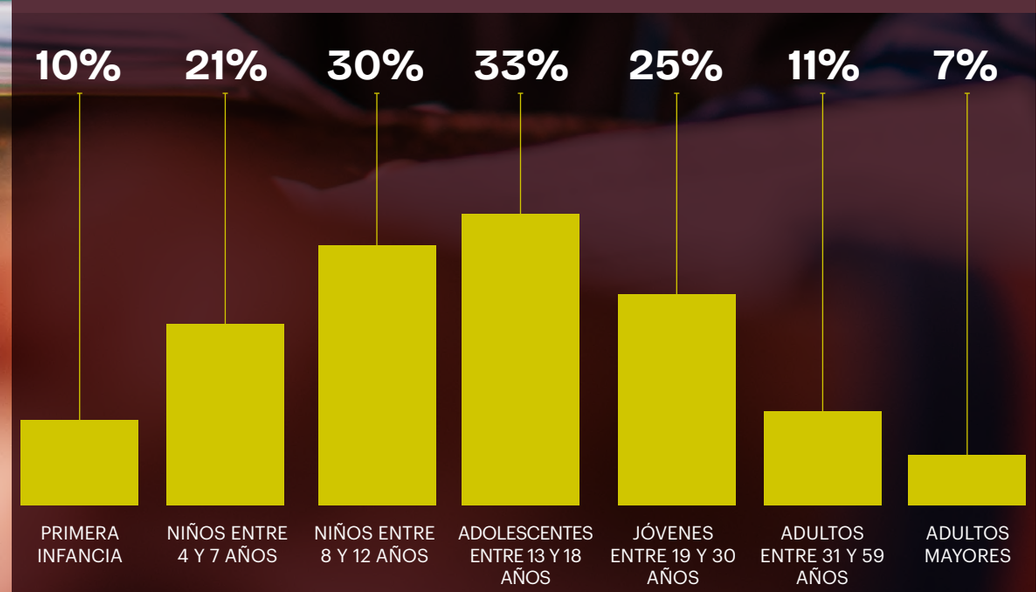
30%

de los beneficiarios corresponden a niños en edad escolar.

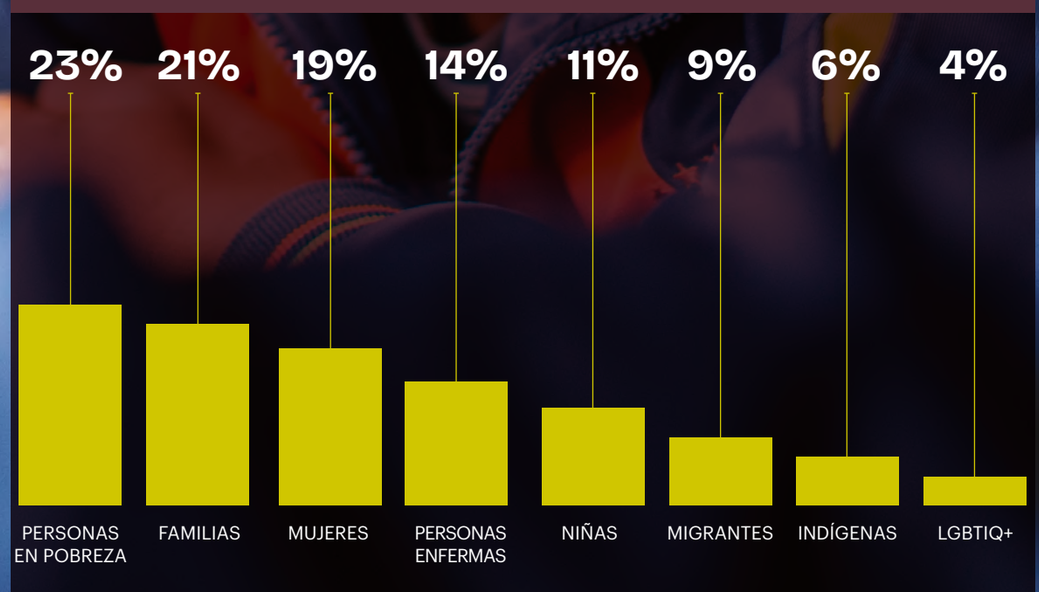
7%

de las organizaciones trabajan con adultos mayores (personas mayores de 65 años).

BENEFICIARIOS SEGÚN GRUPOS ETARIOS



BENEFICIARIOS SEGÚN GRUPOS DE LA POBLACIÓN



BENEFICIARIOS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

	Empresariales	Familiares	Diversificadas	Autosostenibles	Filiales locales	Cooperación y donantes internacionales
Primera infancia	13%	20%	-	4%	-	15%
Entre 4 y 7 años	16%	-	22%	19%	20%	28%
Entre 8 y 12 años	32%	-	22%	22%	20%	38%
Entre 13 y 18 años	32%	40%	44%	22%	-	4%
Entre 19 y 30 años	29%	40%	22%	22%	40%	20%
Personas en pobreza	16%	-	11%	15%	40%	38%
Familias	29%	-	22%	19%	40%	18%
Mujeres	16%	20%	22%	-	20%	35%
Niñas	10%	20%	11%	4%	20%	13%

ALCANCE GEOGRÁFICO

El estudio recogió información sobre organizaciones filantrópicas en 19 departamentos del Perú. La muestra representa una cobertura territorial mayor respecto a los 11 departamentos considerados en 2017. Esta expansión fortalece la representatividad geográfica del análisis.

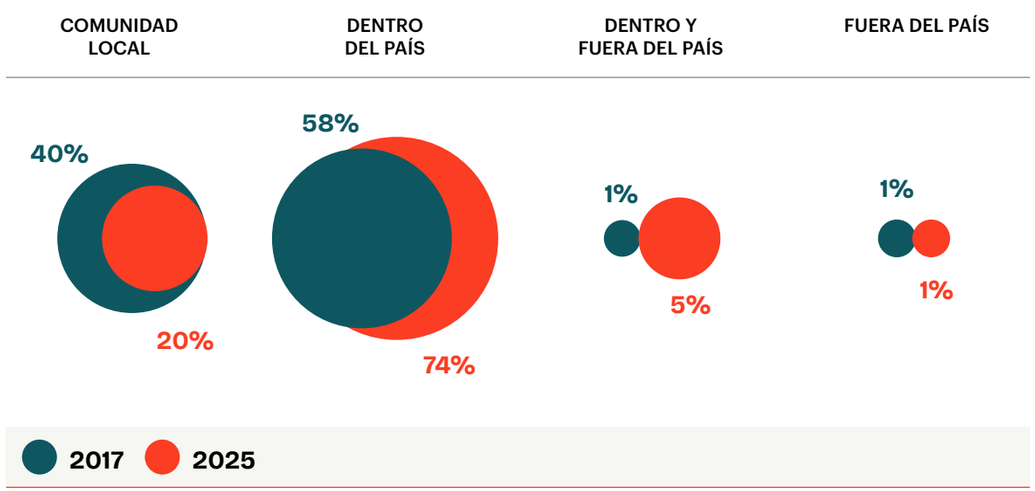
Encontramos un cambio en la escala territorial de acción filantrópica. En 2017, el 40% de las organizaciones centraba su trabajo a nivel de comunidades locales, mientras que en 2025 este indicador se redujo a la mitad. Esta disminución se tradujo en un aumento de las iniciativas con alcance nacional y evidencia que un número creciente de organizaciones está ampliando su cobertura en el territorio.

Al año 2025, observamos una tendencia hacia la ampliación del impacto territorial de la filantropía en el Perú. Esta transición abre oportunidades, pero también plantea desafíos en términos de capacidades institucionales y de diseño de estrategias ajustadas a cada contexto.

Observamos patrones en la escala de acción según el tipo de organización. Las filiales locales priorizan el trabajo en comunidades locales, mientras que las organizaciones de cooperación y donantes internacionales y las autosostenibles tienden a proyectar un alcance nacional. Las organizaciones familiares y empresariales combinan operaciones en los ámbitos nacional e internacional.

Al año 2025, observamos una tendencia hacia la ampliación del impacto territorial de la filantropía en el Perú. Esta transición abre oportunidades, pero también plantea desafíos en términos de capacidades institucionales y de diseño de estrategias ajustadas a cada contexto. Si bien algunas organizaciones, como las de cooperación internacional, cuentan con experiencia y recursos para operar a distintas escalas, otras, como las filiales locales, se enfrentan al reto de mantener la cercanía comunitaria sin perder efectividad al ampliar su alcance.

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVERSIÓN SOCIAL



¿CÓMO OPERAN?

Existen tres tipos de organizaciones filantrópicas según la relación que establecen con sus beneficiarios:

1

Operador de programas, que desarrolla e implementa proyectos.

2

Donante (*grantmaker*), que ofrece recursos a los operadores en especie o a través de servicios.

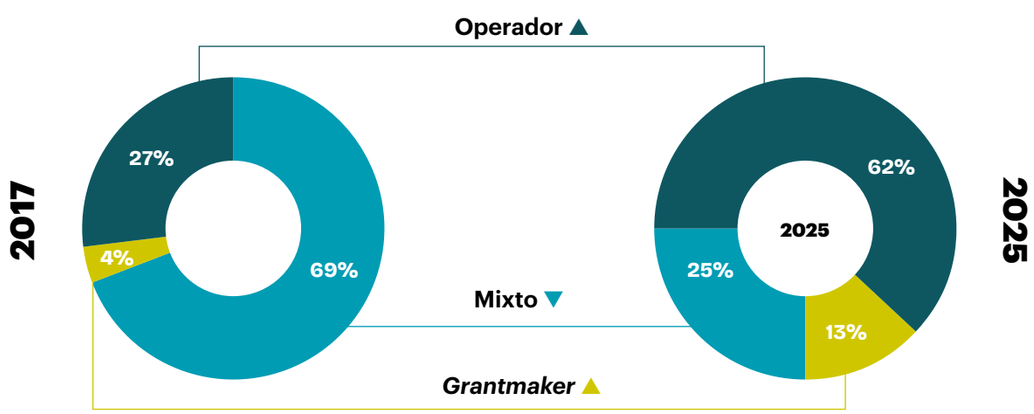
3

Mixto (operador y *grantmaker*), que combina ambas funciones, administrando sus propios recursos y financiando a otras organizaciones.

Entre 2017 y 2025, el tipo de operación de las organizaciones filantrópicas ha ido transformándose. En 2025, más del 60% de las organizaciones son operadoras, mientras que en 2017 solo el 27% de las organizaciones pertenecía a esta categoría.

Observamos el segundo gran cambio en las organizaciones mixtas, que se redujeron del 69% al 25%. Mientras que las *grantmakers* continúan perteneciendo al grupo más pequeño, aunque aumentaron del 4% al 13%.

ORGANIZACIONES SEGÚN TIPO DE OPERACIÓN



Según la fuente de ingresos, las organizaciones operadoras están conformadas por los tipos de cooperación y donantes internacionales, diversificadas, filiales locales y autosostenibles. En particular, los últimos tres tipos de organizaciones fueron las que contribuyeron al incremento de las organizaciones operadoras en comparación con 2017.

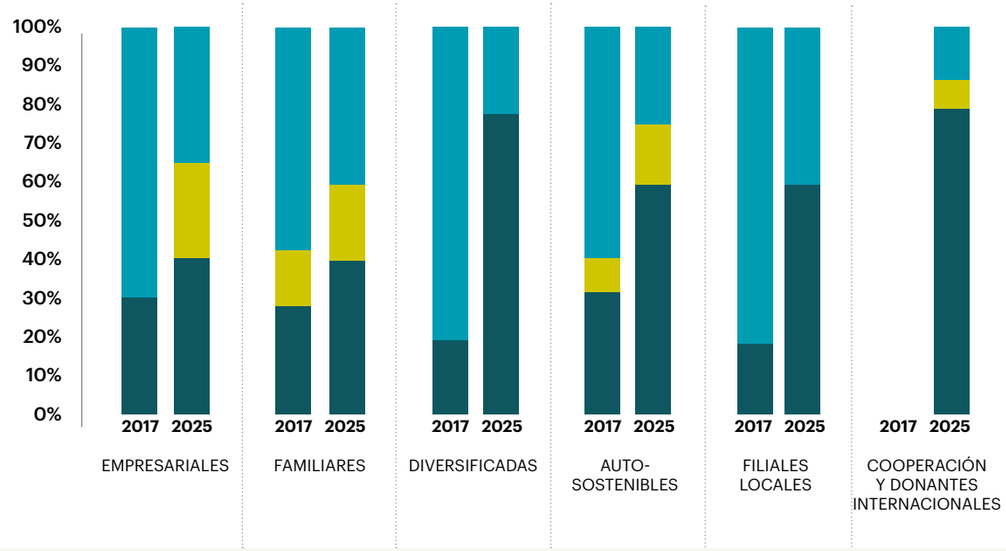
Al igual que en 2017, ninguna de las organizaciones diversificadas ni filiales locales se identificó como *grantmaker*. En contraste, las organizaciones empresariales aumentaron un 24% en esta categoría, lo que explica el incremento total del 9% en *grantmakers*.

La mayor reducción de las organizaciones mixtas se registró en las organizaciones diversificadas, cuya proporción disminuyó del 80% al 22% entre 2017 y 2025. Este descenso está vinculado al aumento de las operadoras, que para el mismo período pasaron del 20% al 78%. De igual manera, las organizaciones filiales locales redujeron casi a la mitad su proporción de mixtas en comparación con 2017.

La evolución entre 2017 y 2025 en el tipo de organización refleja una mayor especialización dentro del ecosistema filantrópico peruano. El incremento de organizaciones operadoras favorece la ejecución directa de los proyectos, lo que potencia la eficiencia de su implementación. En consecuencia, el crecimiento de las *grantmakers* amplía las oportunidades de financiamiento y diversifica las fuentes de recursos, elemento clave para la sostenibilidad del sector.

La evolución entre 2017 y 2025 en el tipo de organización refleja una mayor especialización dentro del ecosistema filantrópico peruano. El incremento de organizaciones operadoras favorece la ejecución directa de los proyectos, lo que potencia la eficiencia de su implementación. En consecuencia, el crecimiento de las *grantmakers* amplía las oportunidades de financiamiento y diversifica las fuentes de recursos, elemento clave para la sostenibilidad del sector.

OPERACIÓN SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN[4]



La reducción de organizaciones mixtas nos muestra una tendencia positiva hacia la definición de roles y la optimización de recursos, al minimizar la dispersión de esfuerzos y evitar la duplicidad de funciones entre operadoras y *grantmakers*. En conjunto, estos cambios fortalecen la capacidad del ecosistema para generar impacto al articular una sólida base de ejecutores especializados con financiadores estratégicos que impulsan la expansión de los proyectos.

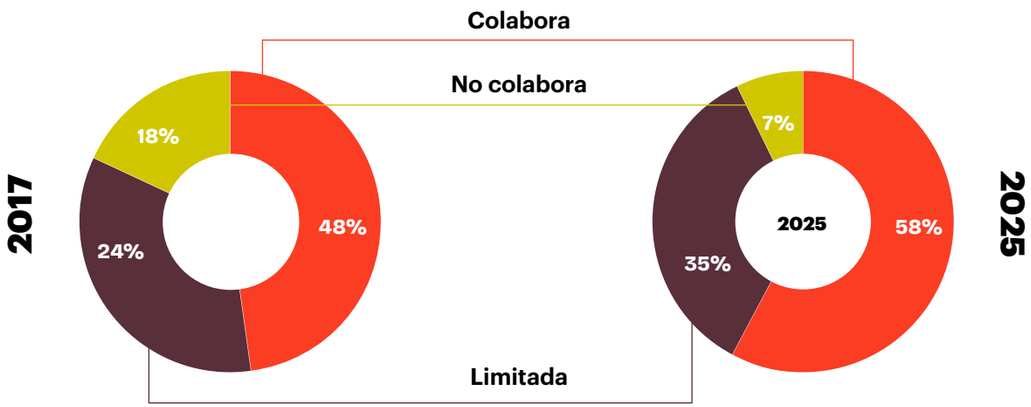
Colaboración

La colaboración de las organizaciones se clasifica según los actores con los que establecen vínculos. Denominamos «colabora» cuando las organizaciones se relacionan con organizaciones pares y entidades gubernamentales, mientras que la categoría «limitada» corresponde a las que se relacionan únicamente con uno de estos dos actores.

Observamos que la colaboración entre organizaciones del ecosistema filantrópico peruano se fortaleció entre 2017 y 2025. En 2025, encontramos un incremento de organizaciones que colaboran con sus pares y el Gobierno. Mientras que en 2017 casi la mitad mantenía este doble vínculo, un 34% lo hacía de manera parcial y un 18% no colaboraba, para 2025 el panorama cambió. El 93% de las organizaciones presenta al menos un tipo de colaboración y el 58% colabora con ambos actores. Solo el 7% permanece sin una forma de vínculo, lo que confirma que la colaboración ha aumentado considerablemente en el sector.

4 La categoría cooperación y donantes internacionales fue incorporada en 2025, por lo que esta información no se recopiló en 2017.

TIPO DE COLABORACIÓN



Sobre las modalidades de colaboración, en 2017 y 2025 predominan las colaboraciones de ejecución compartidas, más que de planificación conjunta. En 2025, encontramos que la forma más común de trabajo es la coimplementación de proyectos. Alrededor del 90% de las organizaciones señalan que comparten la ejecución de programas o servicios con sus aliados, sean organizaciones pares o el Gobierno.

En contraste, las modalidades de colaboración como el codiseño de intervenciones y el cofinanciamiento siguen siendo menos frecuentes. Esta tendencia coincide con lo planteado sobre alianzas intersectoriales por Austin (2000), quien sostiene que las relaciones permanecen a niveles transaccionales, como compartir recursos o actividades específicas, y una minoría evoluciona hacia esquemas de planificación conjunta.

Esto evidencia que las colaboraciones filantrópicas en el Perú se manifiestan en acciones compartidas, como la implementación, más que en una visión estratégica entre aliados. No obstante, notamos una base más fuerte de trabajo conjunto que podría facilitar la construcción de colaboraciones estratégicas.

Dentro de este panorama, la colaboración con el Gobierno resulta relevante, pues refleja la relación entre la filantropía y el sector público. El vínculo con el Gobierno favorece la continuidad y sostenibilidad de los programas, y fortalece la madurez y profesionalización de las organizaciones (Kim & Mason, 2025).

Para 2025, observamos un incremento en la colaboración de las organizaciones filantrópicas con el Gobierno. El 68% de ellas reporta trabajar con alguna entidad estatal en distintos niveles de gobierno, sea local, regional o nacional. Este porcentaje representa un incremento de 8 puntos porcentuales respecto a 2017, lo que refleja que los actores filantrópicos reconocen el rol del Gobierno como aliado estratégico para potenciar su misión.

En 2025, encontramos que la forma más común de trabajo es la coimplementación de proyectos. Alrededor del 90% de las organizaciones señalan que comparten la ejecución de programas o servicios con sus aliados, sean organizaciones pares o el Gobierno.

En particular, destacamos la colaboración con el Gobierno local. El 39% de las organizaciones colaboran con las municipalidades provinciales o distritales, una proporción superior a la registrada para instancias regionales y nacionales. El resultado evidencia que el ámbito local se ha consolidado como un espacio clave de articulación entre la filantropía y el Gobierno.

Este hallazgo sugiere una mayor disposición de los actores a ampliar el alcance de sus intervenciones y a beneficiarse de las capacidades institucionales existentes. La tendencia hacia la colaboración refleja el reconocimiento de que las problemáticas del país requieren respuestas conjuntas y que la articulación interinstitucional puede potenciar la efectividad de esas acciones.

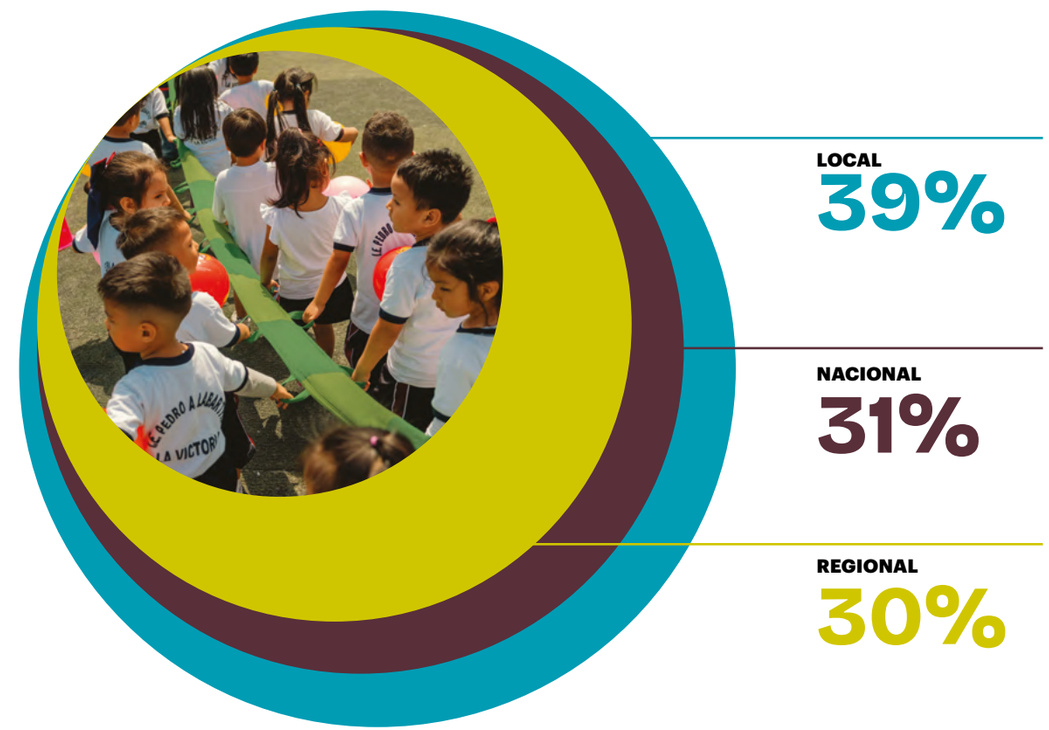
En comparación con el año 2017, persisten diferencias entre tipos de organizaciones en la forma y el grado de colaboración con el Gobierno. En 2017, las organizaciones empresariales y autosostenibles fueron las que desarrollaron alianzas estratégicas. Las organizaciones empresariales desarrollaron alianzas estratégicas para implementar proyectos complejos y las autosostenibles para ampliar sus fuentes de recursos.

En contraste, las organizaciones familiares evidenciaron poco interés en vincularse con sus pares y con el Gobierno.

Esta brecha persiste en 2025. Las organizaciones empresariales muestran una mayor disposición a integrarse en redes y mesas de trabajo interinstitucionales, aprovechan convenios público-privados y cofinancian iniciativas. Mientras que las organizaciones familiares continúan desarrollando sus actividades de manera más aislada, con menor articulación con otros actores.

Las filiales locales muestran un patrón de colaboración con el Gobierno. En 2017 destacaban por mantener una relación más estrecha con el Gobierno, impulsadas por su interés en incidir en políticas públicas. Para 2025, esta tendencia se reafirma, consolidándose como el tipo de organización que más colabora con el Estado. Este comportamiento se explica por su naturaleza institucional, que combina estructuras internacionales con un interés en adaptarse al contexto nacional, lo que favorece una interacción activa y sostenida con entidades gubernamentales.

COLABORACIÓN CON EL GOBIERNO SEGÚN NIVEL



¿CÓMO FUNCIONAN?

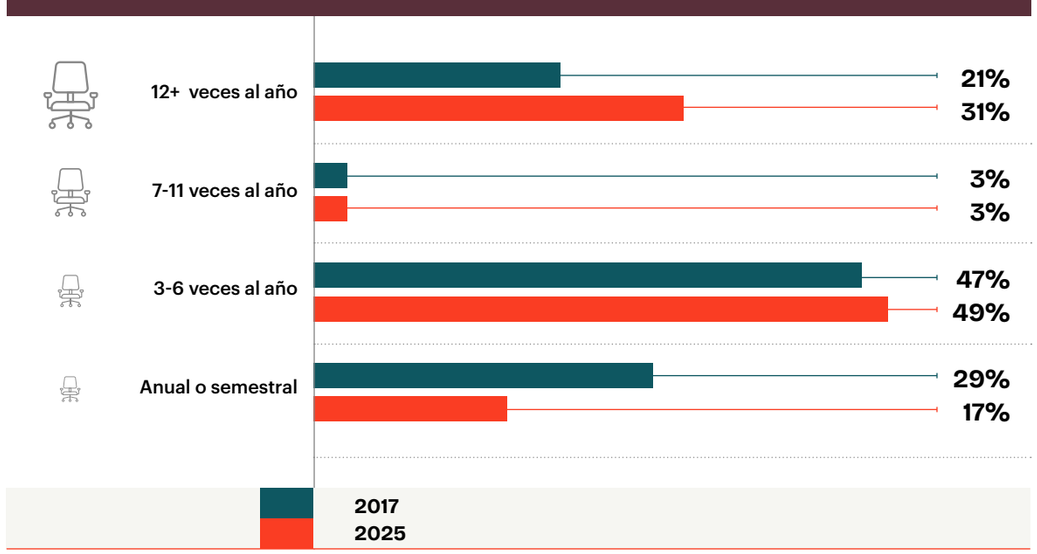
Gobernanza

La gobernanza permite analizar cómo las organizaciones administran sus recursos humanos y cómo un directorio orienta la toma de decisiones, estableciendo los valores y la cultura institucional. En 2025, encontramos que el 88% de las organizaciones entrevistadas cuenta con un directorio formalmente constituido, integrado en promedio por seis miembros.

Las mejoras observadas en la formalización y diversidad de los directorios se vinculan también con los mecanismos de elección y reelección de sus miembros, que resultan fundamentales para garantizar la continuidad del liderazgo y la estabilidad institucional. Para analizar estas dinámicas, las organizaciones encuestadas respondieron preguntas relacionadas con la duración de los cargos de los directores, los períodos establecidos y los mecanismos de reelección disponibles según sus estatutos.

En relación con estos mecanismos, percibimos pocas mejoras. En 2017, casi la mitad de las organizaciones contaba con directorios «fijos». Esta falta de protocolos de renovación limita la alternancia de sus miembros. En 2025, los datos muestran un leve fortalecimiento. La proporción de organizaciones que limitan la reelección indefinida de sus directores aumentó del 5% al 7%. Sin embargo, cerca de la mitad de las organizaciones mantiene la reelección incondicional, lo que indica que la rotación en los puestos directivos sigue siendo limitada.

FRECUENCIA DE SESIONES DE DIRECTORIO



En 2025, encontramos una dinámica de funcionamiento de los directorios con señales de avance. Uno de los indicadores analizados es la frecuencia de reuniones del directorio, que se incrementó en comparación con 2017.

Para 2025, los datos muestran que el 31% de las organizaciones realiza reuniones mensuales, mientras que cerca del 50% se reúne entre tres y seis veces al año, en comparación con 2017, cuando el promedio era de cinco reuniones al año. Solo un 17% reporta una frecuencia baja, con una o dos reuniones anuales.

El aumento en la frecuencia de las sesiones del directorio contribuye a la supervisión más efectiva y a un acompañamiento estratégico de la organización, elementos clave para la institucionalidad. Esta dinámica refleja un mayor compromiso de los miembros del directorio, probablemente favorecido por la adopción de herramientas virtuales que facilitan la realización de reuniones más frecuentes.

La participación en las reuniones se mantiene elevada y ha mostrado una mejora respecto a 2017. En 2017, el 88% de las organizaciones reportó una asistencia alta a los directorios, que oscilaban entre el 67% y el 100% de los miembros presentes regularmente. Para 2025, esta cifra aumenta al 91%. Este nivel sostenido de involucramiento complementa los avances observados en la formalización y diversidad de los directorios, consolidando la gobernanza dentro de las organizaciones del sector.

88%
de las organizaciones entrevistadas cuenta con un directorio formalmente constituido

Cerca del
50%
se reúne entre 3 y 6 veces al año

Cerca del
50%
mantiene la reelección incondicional

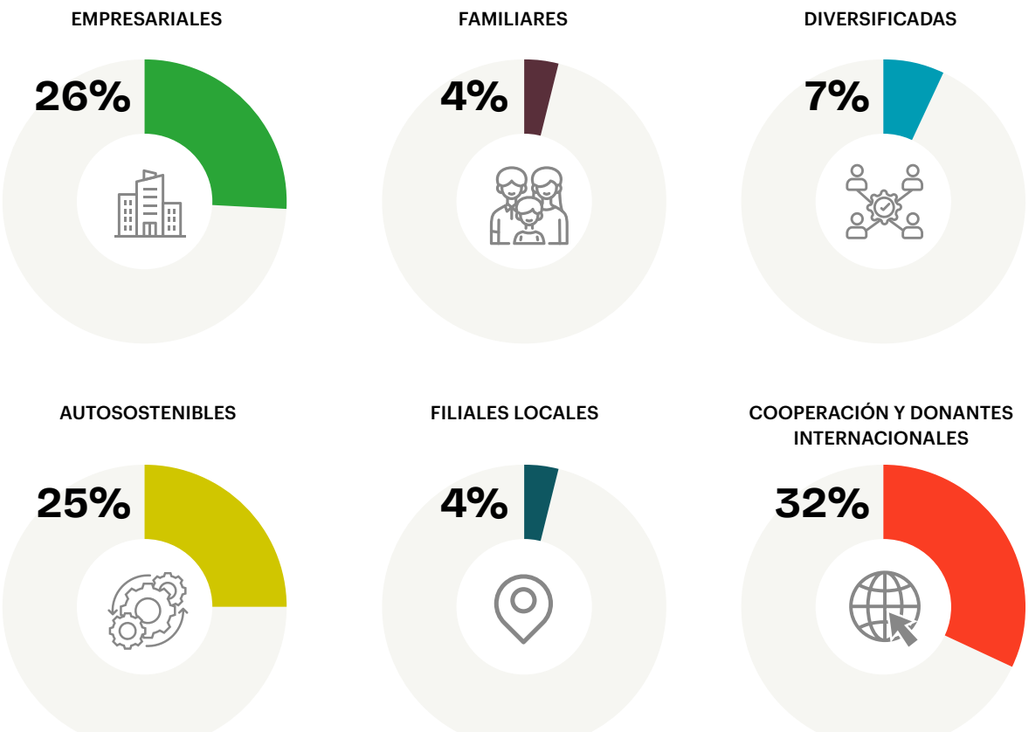
91%
de las organizaciones registra alta asistencia a las reuniones de directorio

Este nivel sostenido de involucramiento complementa los avances observados en la formalización y diversidad de los directorios, consolidando la gobernanza dentro de las organizaciones del sector.

Los resultados evidencian avances en temas de diversidad de género. Mientras que en 2017 solo el 35% de las organizaciones incluía mujeres en sus directorios, en 2025 esta proporción asciende al 75%. Este incremento es significativo, ya que la literatura ha demostrado que la presencia de mujeres en los órganos de gobierno se asocia con un mejor desempeño institucional (Osili *et al.*, 2018).

Otro elemento estructural relevante es la composición interna de los directorios, en particular la presencia de miembros externos independientes. En 2025, el promedio de directores externos se mantiene en un 44%, un nivel similar al observado en 2017. Encontramos que las organizaciones familiares, filiales locales y diversificadas continúan prefiriendo directores del círculo cercano, mientras que las organizaciones de cooperación y donantes internacionales, empresariales y autosostenibles tienden a incorporar un mayor número de directores externos en sus órganos de gobierno.

PROPORCIÓN DE MIEMBROS EXTERNOS EN EL DIRECTORIO



El sector filantrópico peruano muestra avances en gobernanza con directorios formalizados, mayor diversidad de género y participación más activa de sus miembros. Aunque persisten ciertos desafíos, como la limitada incorporación de miembros externos, observamos un fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones, lo que contribuye a consolidar su sostenibilidad y a potenciar la efectividad de su impacto.

2017 → **35%** de las organizaciones incluía mujeres en sus directorios

2025 → **75%** de las organizaciones incluye mujeres en sus directorios

El sector filantrópico peruano muestra avances en gobernanza, con directorios formalizados, mayor diversidad de género y participación más activa de sus miembros. Aunque persisten ciertos desafíos, como la limitada incorporación de miembros externos, observamos un fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones, lo que contribuye a consolidar su sostenibilidad y a potenciar la efectividad de su impacto.

Transparencia

La transparencia es un factor determinante para fortalecer la credibilidad de las organizaciones frente a otros actores del ecosistema, al favorecer la captación de fondos, promover una gestión más profesional y reforzar la sostenibilidad institucional (Bekkers *et al.*, 2025). En el sector filantrópico peruano, esta práctica ha adquirido relevancia entre 2017 y 2025, reflejada en la difusión de información y el mayor uso de canales de comunicación.

En 2017, la transparencia era aún incipiente. Apenas el 27% de las organizaciones publicaba cierta información, como memorias institucionales, mientras que la transparencia financiera era escasa y en pocos casos alcanzaba altos niveles de difusión.

Para 2025, observamos mejoras. Uno de los avances es la adopción de canales digitales para ampliar la difusión hacia públicos más diversos. La proporción de organizaciones con presencia en redes aumentó. Encontramos que el 90% de las organizaciones tiene un sitio web institucional activo, superando el 80% reportado en 2017.

Encontramos que el
90%
de las organizaciones tiene un sitio web institucional activo, superando el 80% reportado en 2017.

PRESENCIA EN REDES SOCIALES

90%	88%	73%	69%	28%	19%	10%

El uso de redes sociales experimentó cambios entre 2017 y 2025. En 2017, el 66% de las organizaciones utilizaba Facebook como principal canal de comunicación. Para 2025, la plataforma mantiene una presencia elevada, con el 73% de organizaciones activas.

El protagonismo lo adquiere Instagram, que se ha consolidado como la red social predominante en el sector, con un 88% de cuentas activas. También observamos la incorporación de nuevos canales, por ejemplo, el 69% de las organizaciones reporta presencia en LinkedIn y el 19% ha incorporado TikTok como espacio de difusión e interacción.

Además del uso de plataformas digitales, los contenidos que las organizaciones difunden son reflejo de sus prácticas de transparencia. Encontramos que la estrategia comunicacional se concentra en aspectos narrativos e institucionales. En 2025, las organizaciones publican información sobre su misión (88%), los proyectos que ejecutan (66%) y datos sobre su equipo (54%).

Persiste una asimetría en la divulgación de información financiera y estratégica. Solo el 8% de las organizaciones publica información financiera y una proporción aún menor comparte estatutos (5%), teorías de cambio (5%) y evaluaciones (2%). La limitada apertura a reportar información restringe la rendición de cuentas y dificulta la consolidación de estándares de transparencia en el sector.

La transparencia financiera continúa siendo uno de los principales retos de mejora en el sector. En 2017, el 28% de las organizaciones publicaba sus estados financieros, pero para 2025 esta proporción se redujo al 8%. Encontramos que los reportes institucionales carecen de información financiera, lo que genera una brecha entre apertura comunicacional y rendición de cuentas. Esta falta de claridad debilita la confianza de actores externos y limita la capacidad de las organizaciones para acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

Al analizar la transparencia por tipo de organización, observamos que las organizaciones de cooperación y donantes internacionales, y las empresariales lideran en la difusión de información. Para las organizaciones con financiamiento externo es clave mantener la confianza tanto de sus contrapartes locales como de los financiadores internacionales, que suelen monitorear el uso de los recursos. Esta doble evaluación impulsa la adopción de mecanismos de rendición de cuentas más rigurosos.

Las organizaciones empresariales, por su parte, reproducen prácticas propias del ámbito corporativo, donde la transparencia y la comunicación son instrumentos estratégicos de legitimación. En 2017, se distinguían por el uso de múltiples canales de difusión para posicionar su rol ante socios estratégicos y visibilizar sus proyectos. En 2025, esta tendencia se consolida: poseen páginas web actualizadas, tienen presencia en diversas redes sociales y difunden memorias y boletines.

Por el contrario, las organizaciones familiares permanecen rezagadas en transparencia. En su mayoría, las organizaciones familiares carecen de páginas web y difunden mínima información, lo que limita su visibilidad y reduce su capacidad de generar confianza más allá de sus círculos inmediatos.

Las filiales locales están en un punto intermedio, ya que, aunque reportan a sus casas matrices, la transparencia hacia el público local es baja porque su principal rendición de cuentas está orientada a sus casas matrices fuera del Perú. Sin embargo, encontramos ciertos casos en los que, en búsqueda de legitimidad en el contexto nacional, estas organizaciones incorporan prácticas como la publicación de memorias institucionales y reportes de proyectos.

El análisis revela que el sector filantrópico peruano evidencia avances en la dimensión comunicacional y en el uso de canales digitales. La expansión del uso de canales digitales ha fortalecido la visibilidad de las organizaciones, pero esta apertura se concentra en narrativas institucionales y comunicacionales, sin extenderse a dimensiones críticas como la información financiera, los estatutos o las evaluaciones de resultados.

Evaluación

Las evaluaciones constituyen una dimensión clave para el desarrollo institucional de las organizaciones filantrópicas. Evaluar programas permite ajustar procesos, verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y generar aprendizajes que fortalecen la capacidad de impacto hacia los beneficiarios (Benítez *et al*., 2022).

En términos metodológicos, clasificamos los ejercicios de evaluación en cinco tipos, ordenados según su complejidad:

1. **Evaluación de necesidades,** orientada al diseño de programas
2. **Evaluación de implementación del proyecto,** para analizar las actividades realizadas e introducir cambios en los procesos
3. **Evaluación cualitativa de resultados,** para entender cómo se producen los cambios
4. **Evaluación de resultados sin grupo de control,** para analizar si se produjeron cambios
5. **Evaluación de resultados con un grupo de control,** para determinar si dichos cambios son atribuibles a la intervención

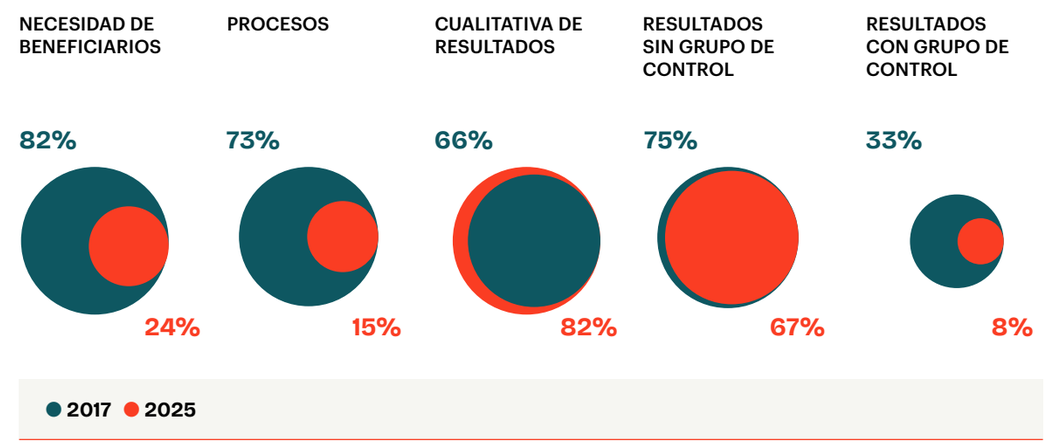
Pese a su relevancia, el componente de evaluación sigue siendo una debilidad en la filantropía peruana. Los hallazgos entre 2017 y 2025 muestran que es un área de mejora para el fortalecimiento del ecosistema.

En 2017, encontramos la ausencia de parámetros para medir beneficios e impacto, lo que reflejaba la baja prioridad otorgada a las evaluaciones dentro de la estrategia institucional de las organizaciones. Para 2025, esta situación persiste. Observamos que el 21% de las organizaciones no realiza evaluaciones de sus proyectos. Entre las principales razones identificadas destacan la falta de recursos humanos especializados y la limitada asignación presupuestal destinada a esta práctica.

21%
de las organizaciones no realiza evaluaciones de sus proyectos.

Entre las principales razones identificadas destacan la falta de recursos humanos especializados y la limitada asignación presupuestal destinada a esta práctica.

EVALUACIONES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES SEGÚN COMPLEJIDAD METODOLÓGICA



En 2025, la implementación de evaluaciones en el sector filantrópico muestra un retroceso respecto a 2017. Solo el 24% de las organizaciones realiza evaluaciones de necesidades de beneficiarios, frente al 82% registrado en 2017. Esta caída refleja un debilitamiento en la capacidad de diseñar programas a partir de diagnósticos sólidos.

Las evaluaciones de procesos también disminuyen, del 73% al 15%, lo que refleja que pocas organizaciones analizan la implementación de sus proyectos. La ausencia del monitoreo de los procedimientos y las etapas intermedias preocupa, ya que las organizaciones pierden información para la mejora continua y el aprendizaje institucional.

La evaluación cualitativa de resultados es la más utilizada en 2025, con un 82%, superando al nivel reportado en 2017. Este tipo de evaluación permite captar percepciones y testimonios sobre los logros alcanzados, aunque carece del rigor necesario para establecer relaciones causales entre la intervención y los resultados observados.

Las evaluaciones de resultados sin grupo de control también se mantienen en un nivel alto, aunque registran una ligera disminución frente a 2017. Este tipo de evaluación ofrece una visión general del desempeño, pero no permite diferenciar los efectos atribuibles directamente al programa comparado con aquellos generados por factores externos.

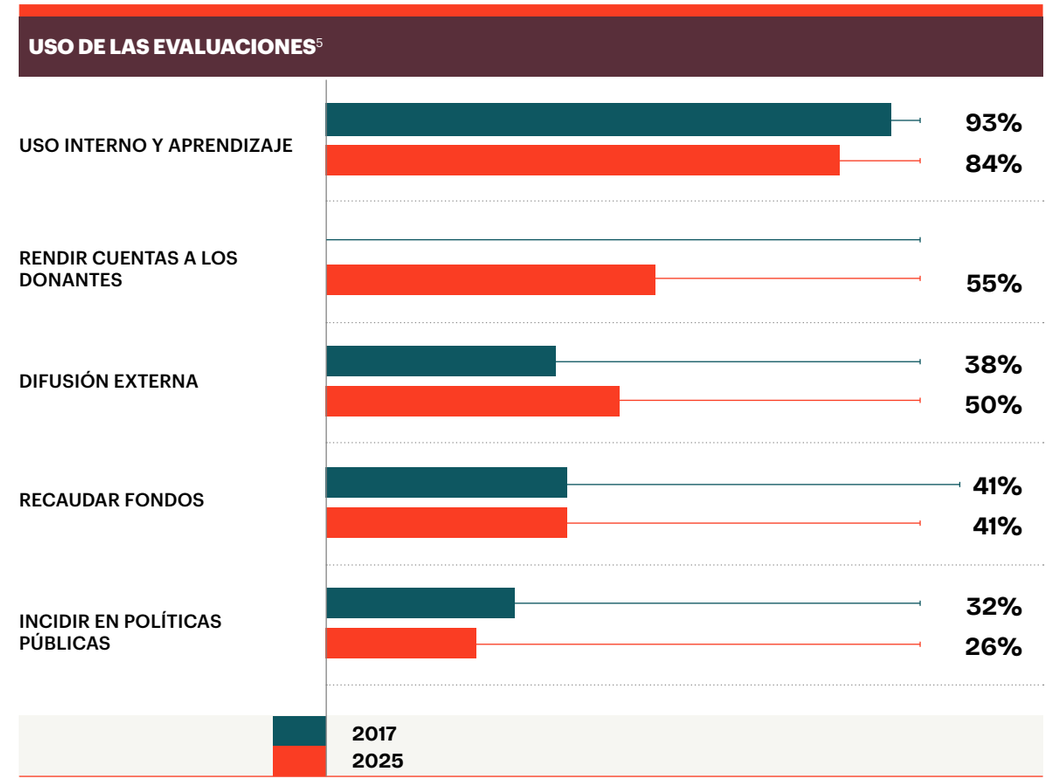
Las evaluaciones con grupo de control, consideradas las más rigurosas metodológicamente, son escasas. Solo el 8% de las organizaciones las aplica, frente al 33% registrado en 2017. Esta caída refleja la limitada capacidad técnica y financiera del sector para implementar las metodologías de evaluación más rigurosas.

Los datos confirman que las evaluaciones rigurosas son poco frecuentes. La práctica más común continúa siendo la implementación de evaluaciones internas con metodologías básicas, generalmente enfocadas en cuestionarios de percepción, testimonios o indicadores descriptivos.

El uso que las organizaciones dan a la información de las evaluaciones da cuenta del valor que tienen las evaluaciones en la estrategia institucional. Para 2025, el 84% de las organizaciones que evalúan sus proyectos afirma utilizar esa información para la mejora interna y el aprendizaje institucional, lo que confirma su valor como insumo de gestión.

El uso de evaluaciones para fines externos muestra variaciones. El 55% de las organizaciones las emplea para rendir cuentas a sus donantes, reforzando la transparencia hacia quienes financian sus iniciativas. El 50% las utiliza para difundir sus resultados, un aumento significativo respecto al 38% registrado en 2017, lo que evidencia un avance en el uso estratégico de la comunicación.

El 41% de las organizaciones utiliza las evaluaciones como herramienta para la recaudación de fondos, proporción que se mantiene estable en comparación con 2017. Sin embargo, destaca la caída en el uso de evaluaciones como herramienta de incidencia en políticas públicas, que retrocedió del 32% en 2017 al 26% en 2025, lo que pone en evidencia una oportunidad poco aprovechada para conectar la filantropía con el debate y diseño de políticas.



Estos hallazgos muestran que, pese a ciertos avances en el uso estratégico de las evaluaciones para fortalecer la transparencia y la comunicación externa, la filantropía peruana presenta pocos avances en la adopción de metodologías rigurosas y en su aprovechamiento para la toma de decisiones de mayor alcance. La persistencia de evaluaciones internas de bajo nivel técnico y la caída en prácticas clave como las evaluaciones de necesidades o de impacto limitan la capacidad del sector para diseñar programas basados en evidencia y atribuir resultados de manera sólida.

Esta brecha entre el valor de las evaluaciones y su uso refleja un desafío para el sector. Mientras no se consolide una política de evaluación ni se asignen recursos a procesos metodológicamente más sólidos, las organizaciones seguirán viendo limitada su capacidad de aprendizaje institucional y su influencia en otros espacios.

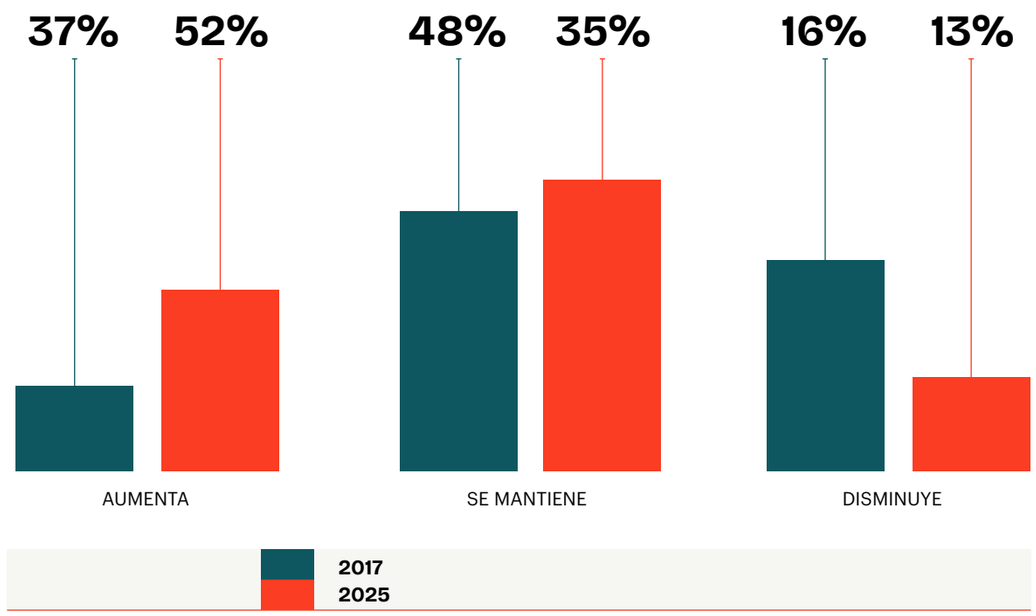
5 La categoría «rendir cuentas a los donantes» fue incorporada en 2025.

¿CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS?

Analizamos la proyección del sector filantrópico a partir de las expectativas que las organizaciones manifiestan sobre sus ingresos en los siguientes años. Las expectativas constituyen un indicador de sostenibilidad en la medida en que la estabilidad y continuidad de los recursos financieros reflejan la capacidad de las organizaciones para continuar sus operaciones dentro del ecosistema (Burde, Rosenfeld, & Scheaffer, 2017). Las expectativas están vinculadas a factores como su capacidad para diversificar y acceder a fuentes de financiamiento y a la coyuntura económica y política.

Encontramos un panorama optimista en 2025, en el que las organizaciones reportan mayores expectativas de crecimiento respecto a las de 2017. Un 52% de las organizaciones proyecta un aumento en su presupuesto, lo que sugiere confianza en su capacidad de movilizar recursos, canalizar nuevos fondos y consolidar alianzas estratégicas.

EXPECTATIVAS DEL PRESUPUESTO



Las organizaciones empresariales y autosostenibles son las que reportan mejores expectativas de crecimiento en sus fuentes de financiamiento. Las filiales locales y las que reciben financiamiento del exterior comparten expectativas de estabilidad.

Encontramos un panorama optimista en 2025, en el que las organizaciones reportan mayores expectativas de crecimiento respecto a las de 2017.

EXPECTATIVAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

	Diversificadas	Autosostenibles	Filiales locales	Familiares	Empresariales	Cooperación y donantes internacionales
Aumenta	45%	69%	40%	40%	71%	26%
Se mantiene	33%	28%	60%	40%	21%	50%
Disminuye	22%	3%	-	20%	8%	24%

Este panorama sugiere un sector con dinámicas diferenciadas, en el que las organizaciones empresariales destacan por su capacidad de contar con recursos que fortalecen su sostenibilidad y las autosostenibles consolidan una ventaja al reducir su dependencia de otras fuentes de financiamiento.

52%
de las organizaciones
proyecta un aumento en su presupuesto, lo que sugiere confianza en su capacidad de movilizar recursos, canalizar nuevos fondos y consolidar alianzas estratégicas.

CAPÍTULO 2

ÍNDICE DE capacidad ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS EN AMÉRICA LATINA

* Adaptado de Bird, M., & León, V. (2022). Strengthening global institutional philanthropy: Insights from an organisational capacity index in Latin America. *Voluntary Sector Review, 15*(1), 162-181. https://doi.org/10.1332/204080521X16696689069886

¿Cómo definimos filantropía efectiva en un contexto de capacidad estatal débil e instituciones en desarrollo? ¿Qué mecanismos de gobernanza, gestión, transparencia y rendición de cuentas contribuyen a enfrentar estos retos? ¿Cómo pueden los actores filantrópicos en países en desarrollo aprovechar mejor sus recursos para generar y escalar su impacto?

Históricamente, las respuestas a estas preguntas se han basado en las mejores prácticas de organizaciones filantrópicas en regiones de ingresos altos. Sin embargo, aplicar modelos de mercados desarrollados a contextos de ingresos bajos y medianos no siempre funciona (Khanna & Palepu, 2010).

En colaboración con colegas investigadores y expertos del sector de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú, exploramos estos desafíos para identificar el nivel de desarrollo organizacional ideal de organizaciones filantrópicas en el ecosistema filantrópico de América Latina. Estos esfuerzos incluyeron una exhaustiva revisión bibliográfica, encuestas a 353 entidades filantrópicas y entrevistas en profundidad con 26 organizaciones pioneras para entender la capacidad organizacional necesaria para fortalecer la filantropía institucional en América Latina.

Partiendo de esta investigación, desarrollamos un índice de capacidad organizacional que ofrece una guía sobre qué necesitamos para desarrollar filantropía efectiva en América Latina.

353
entidades filantrópicas encuestadas en América Latina

26
organizaciones pioneras entrevistadas en profundidad

5
países participaron en la investigación regional

¿CÓMO EVALUAMOS LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS EN PAÍSES DE INGRESOS BAJOS Y MEDIANOS?

A pesar de la proliferación de índices de capacidad en el sector filantrópico, aún carecemos de un marco para medir la capacidad organizacional de las entidades filantrópicas en regiones como América Latina, donde la mayoría de las organizaciones financian e implementan sus programas (operadores o **mixtas**, según la definición de nuestro proyecto), a diferencia de América del Norte y Europa, donde existe una división más marcada entre financiadores (*grantmakers*) y operadores.

Nuestro objetivo fue crear un marco de referencia mediante un índice de capacidad organizacional, considerando qué componentes son necesarios en el contexto latinoamericano para ser efectivos (Sushant & Singhal, 2019). Un índice permite a las organizaciones diagnosticar y medir mejores prácticas en el sector, y define puntos de referencia para las organizaciones filantrópicas. Esto permite a las organizaciones compararse con sus pares dentro del sector, en su país y en la región donde operan.

Un índice también facilita monitorear el ecosistema y permitir que los órganos supervisores adapten marcos regulatorios y promuevan mejores prácticas. De manera similar, favorece la toma de decisiones al ayudar a filántropos a identificar las organizaciones de mayor calidad en sectores, regiones o países con mejores oportunidades para la inversión social y el impacto (León & Bird, 2018). En resumen, un índice ayuda a impulsar un modelo de fortalecimiento de capacidades de las instituciones filantrópicas en la región basado en la demanda, en lugar de uno impulsado por la oferta (Dayson *et al.*, 2017).

Sin embargo, el desarrollo de un índice para América Latina y otros países emergentes se enfrenta a un desafío fundamental. La mayor parte de la investigación sobre capacidad organizacional proviene de estudios de organizaciones filantrópicas en países desarrollados. Como parte del *Global Philanthropy Report* (GPR) (Johnson, 2018), nuestro equipo y colegas de Argentina, Chile, Colombia y México coordinamos la implementación de una encuesta estructurada en América Latina. Esto dio inicio al desarrollo del índice, basado en datos de encuestas a 353 organizaciones filantrópicas y entrevistas en profundidad con 26 organizaciones pioneras en los cinco países mencionados.

En «Strengthening global institutional philanthropy: Insights from an organisational capacity index in Latin America» (Bird & León, 2022) detallamos la metodología que usamos para el desarrollo del índice.

Nuestro objetivo fue crear un marco de referencia mediante un índice de capacidad organizacional, considerando qué componentes son necesarios en el contexto latinoamericano para ser efectivos (Sushant & Singhal, 2019).

EL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (ICO)

Las prácticas filantrópicas efectivas en América Latina no necesariamente reflejan las de países de ingresos altos, por lo que consideramos estos factores en la creación del índice de capacidad organizacional (ICO) al identificar sus cuatro pilares centrales: gobernanza, gestión interna, transparencia y rendición de cuentas, y gestión externa, y los componentes asociados.

PILARES E INDICADORES DEL ICO

	Pilar 1 Gobernanza	Pilar 2 Gestión interna	Pilar 3 Transparencia y rendición de cuentas	Pilar 4 Gestión externa
Indicadores	Selección	Recursos humanos	Divulgación pública	Colaboración con pares
	Continuidad	Sostenibilidad financiera	Accesibilidad	Colaboración con el Gobierno
	Tamaño	Gestión financiera	Retroalimentación	Políticas de evaluación
	Funciones	Estrategia operacional		Manejo de información externa
	Frecuencia de reuniones	Evaluación interna		
	Participación	Manejo de información		
	Diversidad	Teoría de cambio		

PILAR 1

Gobernanza

La gobernanza se refiere a los sistemas y procesos involucrados en la gestión, control y rendición de cuentas de una organización filantrópica (Cornforth & Chambers, 2010; Sushant & Singhal, 2019). Un órgano clave de la gobernanza es el directorio de la organización, que según la literatura es más efectivo cuando sus miembros participan en decisiones que apoyan el cumplimiento de la misión y la gestión óptima de los recursos (Koenig & Weisman, 2018).

Como financiadoras de sus propios programas, la mayoría de las organizaciones filantrópicas pioneras en América Latina coincidieron en la importancia de definir con claridad, en los estatutos, las responsabilidades del directorio y su rol activo para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Estos roles son fundamentales porque permiten aprovechar el conocimiento y las redes de los miembros del directorio.

La literatura fomenta la creación de directorios profesionales y diversos (Cornforth & Chambers, 2010). La diversidad, entendida en términos de perfiles profesionales, edades y género, fortalece la toma de decisiones y la legitimidad institucional.

Los directorios en América Latina suelen prestar poca atención a la evaluación del desempeño de sus miembros y a la definición de límites en sus mandatos. Evaluar anualmente el desempeño de los directores puede ser una herramienta para decidir su continuidad en el cargo (Renz, 2010).

Una manera de revitalizar la dinámica del directorio es limitar los mandatos de sus integrantes con posibilidad de reelección (Bethmann & Von Schnurbein, 2015). Algunos autores argumentan que lo ideal es establecer un límite de tres años para la participación de los miembros del directorio, un período que permite alcanzar el mayor nivel de productividad y facilita la alternancia en los mandatos (Weisman, 2001).

La gobernanza es mucho más que un conjunto de normas. Es el espacio donde se definen el rumbo y la sostenibilidad de una organización filantrópica. Directorios diversos, con miembros evaluados y con límites en sus mandatos, contribuyen a fortalecer la legitimidad institucional y a vigilar que la organización mantenga su rumbo estratégico.

Directorios diversos, con miembros evaluados y con límites en sus mandatos, contribuyen a fortalecer la legitimidad institucional y a vigilar que la organización mantenga su rumbo estratégico.

PILAR 2

Gestión interna

Como organizaciones jóvenes con relativamente menos capital para financiar sus programas, la gestión interna de las actividades filantrópicas en América Latina es similar a la de organizaciones híbridas entre *grantmakers* y operadores. Las organizaciones pioneras de la región reconocen los beneficios de tener *endowments*; sin embargo, por razones legales y culturales, los *endowments* siguen siendo poco utilizados.

Muchas organizaciones filantrópicas adoptan estrategias de diversificación de ingresos (Carroll & Stater, 2008). La evidencia sugiere que diversificar los mecanismos de recaudación de fondos reduce los riesgos financieros, fortalece la sostenibilidad operativa y se asocia a mejores resultados organizacionales (Burde *et al.*, 2017).

La literatura no establece un límite máximo en la cantidad de sectores sociales que una organización filantrópica pueda atender. Sin embargo, los estudios enfatizan que sus programas estén alineados con su misión institucional y que los sectores atendidos estén relacionados entre sí de modo que se maximice la calidad de la inversión social (Brown, 2014).

Investigaciones sugieren que concentrarse en un número limitado de sectores y beneficiarios lleva a aprovechar mejor los recursos, la experiencia del directorio y las capacidades de equipo técnico. Este enfoque facilita la implementación o el cofinanciamiento de programas de mayor calidad.

Las evaluaciones internas y la información generada para uso interno se relacionan con los requisitos de los donantes o cofinanciadores, que son esenciales para la toma de decisiones. La literatura destaca que estas evaluaciones deben realizarse durante la vida del proyecto, desde la identificación de necesidades de los beneficiarios hasta el seguimiento de la ejecución, la evaluación de resultados y el análisis de impacto.

La información generada por estas evaluaciones constituye un activo clave para la organización. Más allá de cumplir una función de rendición de cuentas, los datos y aprendizajes obtenidos aportan evidencia para la mejora continua y la innovación institucional. En particular, los hallazgos vinculados a las necesidades de los beneficiarios y el desempeño de los programas ofrecen conocimientos prácticos que favorecen el aprendizaje interno y contribuyen a una gestión estratégica dentro de la organización.

Esto implica que una gestión interna sólida requiere combinar enfoque estratégico, evaluación constante y la implementación de prácticas financieras que sostengan la operación en un entorno desafiante. Las organizaciones filantrópicas fortalecen su gestión al diversificar sus fuentes de ingresos, focalizar sus programas en áreas coherentes con su misión y usar la información generada por sus evaluaciones.

La literatura destaca que estas evaluaciones deben realizarse durante la vida del proyecto, desde la identificación de necesidades de los beneficiarios hasta el seguimiento de la ejecución, la evaluación de resultados y el análisis de impacto.

PILAR 3

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia implica tener estrategias de difusión y comunicación a través de las cuales se implementa la rendición de cuentas. La literatura define estas políticas como medios y resultados para informar y construir legitimidad frente a grupos de interés. La rendición de cuentas representa la comunicación entre una organización filantrópica y los actores a los que responde.

La presencia en medios y la divulgación pública de información son dos componentes para medir la capacidad organizacional de este pilar. Los elementos relacionados con la transparencia incluyen la disponibilidad de información sobre la misión de la organización, la explicación de los mecanismos de intervención y la estructura del o los programas, la divulgación de los criterios de selección y los resultados relacionados con los beneficiarios, la gestión de recursos humanos, y el origen y destino de los recursos financieros.

La importancia de la transparencia está relacionada con el contenido de la información publicada y cómo se difunde. Por ejemplo, una organización puede poner a disposición del público información a través de medios digitales, pero si el acceso a estos documentos es limitado y está poco adaptado a las necesidades de los grupos de interés, no cumple con el requisito de transparencia.

Compartir información financiera y de gestión a través de redes sociales u otros canales de comunicación aumenta la eficiencia y transparencia de las organizaciones. Este tipo de divulgación permite que los grupos de interés conozcan el uso de los recursos y los resultados alcanzados, y también puede convertirse en un mecanismo regulatorio interno para la organización (Ebrahim, 2003).

De esta manera, la transparencia y rendición de cuentas se convierte en una práctica que fortalece la relación entre las organizaciones filantrópicas y su entorno. Al comunicar de forma abierta sus operaciones, resultados y gestión de recursos, las organizaciones generan confianza y construyen legitimidad.

PILAR 4

Gestión externa

La gestión externa se refiere a cómo las organizaciones filantrópicas generan evidencia e impacto. Los componentes identificados para medir la gestión externa de la organización incluyen la colaboración entre pares, la colaboración con el Gobierno, las políticas de evaluación y su uso, así como la gestión de información externa.

La colaboración, entendida como el desarrollo de relaciones y redes formales e informales, puede existir entre organizaciones filantrópicas, organizaciones del sector privado, comunidades y Gobiernos (Robinson & White, 1997). Sin embargo, el tipo de colaboración depende de la estrategia de la organización y su teoría de cambio (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2017).

La colaboración con el Gobierno permite aprovechar recursos económicos y técnicos para ampliar el alcance de un proyecto. Sin embargo, la literatura reconoce que el potencial y las limitaciones de esta colaboración dependen del contexto sociopolítico de cada país. Además, la naturaleza de la colaboración público-privada puede variar según el tamaño de la organización, siendo posible que las organizaciones más pequeñas tengan la ventaja de una mayor autonomía para definir las estrategias de intervención (Arrieta, Izaguirre, & Zúñiga, 2020).

La filantropía alcanza su mayor potencial cuando logra articular alianzas, comunicar su impacto y poner el conocimiento al servicio del bien común. La institucionalización de sistemas de evaluación y el uso de la evidencia fortalecen esta acción.

La colaboración entre la filantropía y el Gobierno tiene el potencial de transformar el trabajo filantrópico en política pública. La evidencia muestra que la adopción de un programa por parte del Gobierno es consecuencia de resultados comprobados y representa el mecanismo más efectivo para lograr una escala nacional de la acción filantrópica (Witesman & Fernández, 2013).

En relación con las evaluaciones, la literatura señala que, antes de llevar a cabo cualquier medición de resultados, las organizaciones deben tener una política de evaluación definida. Este sistema implica diseñar estrategias de recopilación de datos que informen a los grupos de interés (Gugerty & Karlan, 2014, 2018).

Una evaluación estructurada contribuye a la rendición de cuentas y facilita el intercambio de aprendizajes con organizaciones pares. En este proceso, la teoría de cambio cumple un papel central al facilitar la explicación de la lógica causal del proyecto, las condiciones necesarias para su desarrollo y las variables que orientan la formulación y posterior evaluación de los resultados (Gertler *et al.*, 2017).

Este pilar muestra que la filantropía alcanza su mayor potencial cuando logra articular alianzas, comunicar su impacto y poner el conocimiento al servicio del bien común. La institucionalización de sistemas de evaluación y el uso de la evidencia fortalecen esta acción.

ICO: UN RESUMEN

Cada pilar incluye componentes que capturan aspectos clave de la capacidad organizacional y cada componente contiene indicadores.

Pilar 1

La gobernanza efectiva de las organizaciones filantrópicas en América Latina implica tener un directorio cuyas funciones y mecanismos de selección estén definidos. Los directorios deben incluir miembros que posean habilidades para influir en la profesionalización de la gestión de la organización y tengan la capacidad de aprovechar sus propias redes para la cofinanciación y la implementación de programas.

Pilar 2

Dada la incertidumbre económica e institucional en países emergentes, **la gestión interna** eficaz de organizaciones filantrópicas requiere una fuente de ingreso sostenible que permita la ejecución de una estrategia operativa coherente, que a menudo incluye la implementación de programas propios guiados por sistemas de gestión de la información bien definidos.

Pilar 3

La transparencia y la rendición de cuentas depende de la presencia en medios y la divulgación pública, y en países en desarrollo se requiere un equilibrio entre ser más abiertos y los riesgos inherentes a la divulgación al operar en entornos políticos inestables.

Pilar 4

La gestión externa es fundamental para establecer la legitimidad y el impacto de la organización filantrópica. La legitimidad y el impacto pueden construirse mediante la colaboración con pares y el Gobierno, así como a través de la validación que generan los diversos tipos de evaluaciones. Sin embargo, estas colaboraciones pueden generar riesgos en entornos con poca transparencia, y la implementación de evaluaciones puede estar limitada por la inversión relacionada.

El ICO y el análisis asociado a su implementación son relevantes para las organizaciones filantrópicas en países emergentes, donde los ecosistemas filantrópicos son jóvenes, dinámicos y en desarrollo. Estos entornos suelen enfrentarse a políticas gubernamentales inconsistentes, financiamiento incierto, marcos legales inestables y los retos de economías fluctuantes.

Una mejor orientación sobre qué elementos organizacionales fomentan una filantropía eficaz ayudaría a las organizaciones, sus directores y filántropos a evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y retos. A diferencia de enfoques basados en mejores prácticas en países de ingresos altos, el uso del ICO facilita la identificación de las mejores prácticas en el contexto latinoamericano y acelera el desarrollo de una filantropía eficiente en América Latina.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DEL ICO al Perú

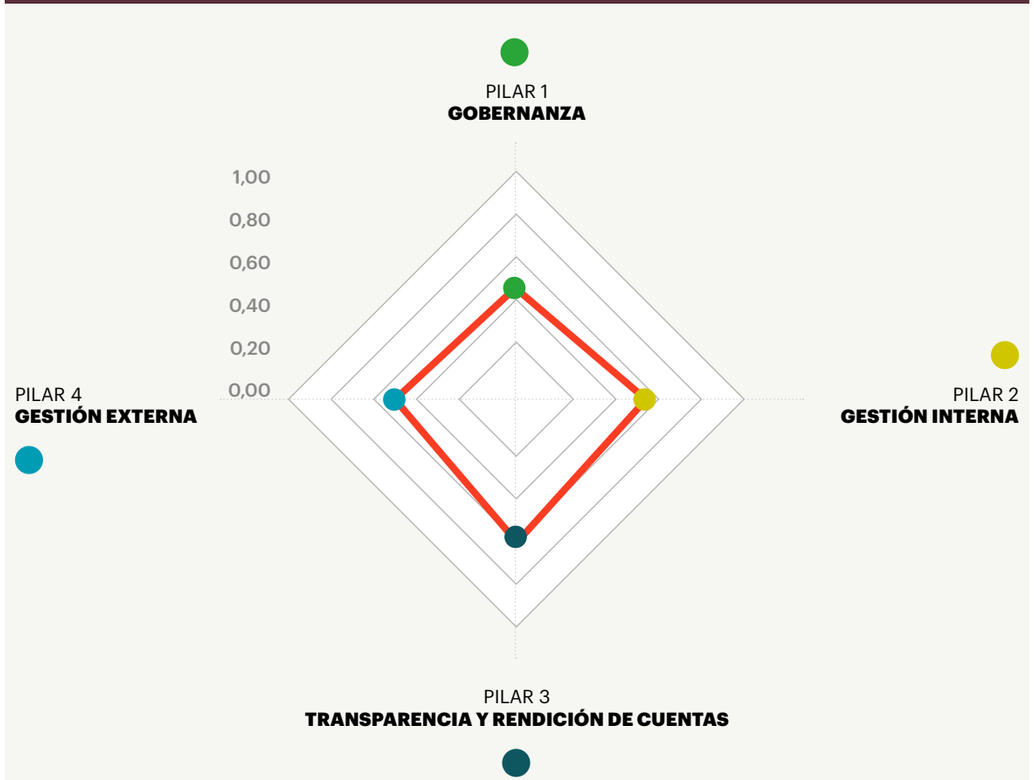
Medimos el ICO en una escala de 0 a 1, donde los valores más próximos a 1 reflejan un mayor nivel de desarrollo y consolidación institucional de las organizaciones.

AL ECOSISTEMA FILANTRÓPICO

A nivel nacional, el ICO alcanza un valor promedio de 0,53, lo que ubica al sector en un nivel intermedio de desarrollo institucional. Este resultado sugiere que, aunque las organizaciones filantrópicas han logrado establecer buenos niveles de eficiencia en ciertos aspectos, todavía enfrentan brechas para consolidar su capacidad organizacional y eficiencia filantrópica.

Al analizar los cuatro pilares del ICO, observamos lo siguiente:

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ÍNDICE EN EL ECOSISTEMA FILANTRÓPICO PERUANO



- **Transparencia y rendición de cuentas (0,58):** el mejor puntaje del sector. Las organizaciones han priorizado la comunicación con sus grupos de interés y la difusión de información relevante sobre su trabajo.
- **Gestión interna (0,55) y gestión externa (0,55):** las organizaciones presentan avances en la institucionalización de procesos administrativos y gestión de recursos, y en la colaboración con pares y el Gobierno. Sin embargo, que ambos pilares reporten niveles promedio refleja que aún existe espacio para fortalecer tanto la eficiencia interna como la capacidad de colaboración y generación de redes entre los actores del sector.
- **Gobernanza (0,45):** es el principal desafío del ecosistema. El bajo puntaje evidencia que las organizaciones cuentan con estructuras de liderazgo poco consolidadas, procesos de toma de decisiones con limitada participación y escasa orientación estratégica en sus directorios.

Pilar 1. Gobernanza

RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DEL PILAR DE GOBERNANZA

El pilar de gobernanza refleja que el ecosistema filantrópico peruano ha avanzado en aspectos clave como la definición de funciones del directorio (0,75) y la participación de sus miembros (0,58). Casi todas las organizaciones reportan haber establecido las responsabilidades y roles del directorio en sus estatutos. Esta definición permite que los miembros del directorio conozcan qué se espera de ellos y tomen decisiones alineadas con la organización. Además, encontramos que los directores participan de manera activa en las reuniones del directorio, lo que evidencia un compromiso con la organización.

En el sector, identificamos que los miembros del directorio suelen ocupar cargos por períodos indefinidos y los directorios no alcanzan el tamaño recomendado por la literatura: de 5 a 11 integrantes. Un directorio con pocos miembros puede sobrecargar a sus miembros y reducir la pluralidad de opiniones, mientras que uno demasiado grande puede dificultar la toma de decisiones y crear un incentivo perverso para los directores de no comprometerse con sus responsabilidades.

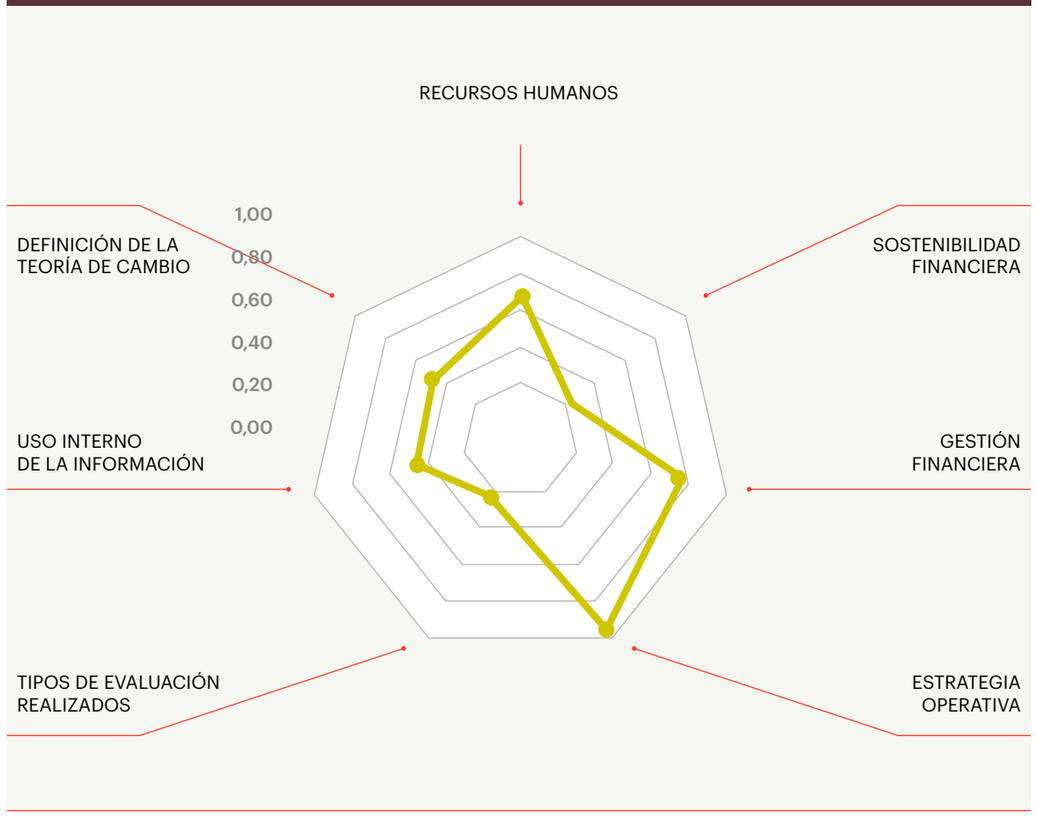
Sin embargo, los demás componentes de este pilar revelan oportunidades de mejora. El tamaño del directorio (0,47) y la política de continuidad en el cargo (0,38) caen bajo el promedio. En el sector, identificamos que los miembros del directorio suelen ocupar cargos por períodos indefinidos y los directorios no alcanzan el tamaño recomendado por la literatura: de 5 a 11 integrantes. Un directorio con pocos miembros puede sobrecargar a sus miembros y reducir la pluralidad de opiniones, mientras que uno demasiado grande puede dificultar la toma de decisiones y crear un incentivo perverso para los directores de no comprometerse con sus responsabilidades.

Por debajo de estos indicadores, encontramos la frecuencia de reuniones (0,35) y el componente de diversidad de opiniones (0,35). Las reuniones del directorio y sus comités, por ejemplo, comités de Finanzas, Auditoría y Recursos Humanos, no se realizan con la regularidad sugerida, entre 6 y 12 veces al año, lo que debilita la capacidad del órgano de gobierno para ejercer un rol estratégico de manera sostenida. Además, la baja diversidad en los directorios refleja que los órganos de liderazgo tienden a ser homogéneos, con limitada diversidad, por ejemplo, representación equitativa de género, actores externos y distintos grupos de interés.

El componente con el puntaje más bajo es la política de reelección del directorio (0,24). Pocas organizaciones tienen lineamientos sobre los períodos y criterios de reelección de sus miembros, lo que afecta la renovación y la sostenibilidad del liderazgo. La ausencia de estos mecanismos puede generar dependencia de determinados miembros del directorio y reducir la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a nuevos desafíos.

Pilar 2. Gestión interna

RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DEL PILAR DE GESTIÓN INTERNA



El pilar de gestión interna revela que las organizaciones filantrópicas en el Perú presentan fortalezas en áreas clave como estrategia operativa y gestión financiera, pero muestran debilidades en sostenibilidad financiera y el uso de evaluaciones. Esta disparidad sugiere que las capacidades administrativas y de ejecución están relativamente consolidadas, mientras que los mecanismos de las organizaciones que garantizan continuidad, aprendizaje y proyección a largo plazo permanecen débiles.

Las organizaciones alcanzan un puntaje alto en estrategia operativa (0,88) porque muestran claridad en la definición de sus áreas de intervención social y poblaciones objetivo. Similarmente, en gestión financiera (0,75) encontramos organizaciones con estructuras para la administración de recursos, tales como tener un área de planificación financiera o contabilidad dentro de su estructura. En recursos humanos (0,70), observamos avances en la formalización de los equipos, reflejados en la contratación de personal, descripciones de puestos y mecanismos de evaluación de desempeño.

El pilar de gestión interna revela que las organizaciones filantrópicas en el Perú presentan fortalezas en áreas clave como estrategia operativa y gestión financiera, pero muestran debilidades en sostenibilidad financiera y el uso de evaluaciones.

Sin embargo, en relación con el uso interno de la información (0,47) y la definición de la teoría de cambio (0,46), encontramos oportunidades de mejora. La información generada es poco usada por las organizaciones para guiar la toma de decisiones o ajustar estrategias operativas. Además, la ausencia o falta de claridad sobre la teoría de cambio aplicada a la organización o a proyectos dificulta la capacidad de las organizaciones de conectar actividades con resultados esperados, lo que limita la planificación estratégica, la evaluación de resultados y el impacto de sus proyectos.

La sostenibilidad financiera (0,42) representa un desafío importante. En la mayoría de las organizaciones, una sola fuente de financiamiento típicamente representa hasta el 70% de sus ingresos. Esta dependencia convierte a las organizaciones en altamente vulnerables a recortes en donaciones, cambios en las prioridades de los *grantmakers* y situaciones de inestabilidad política, y compromete la continuidad de sus proyectos.

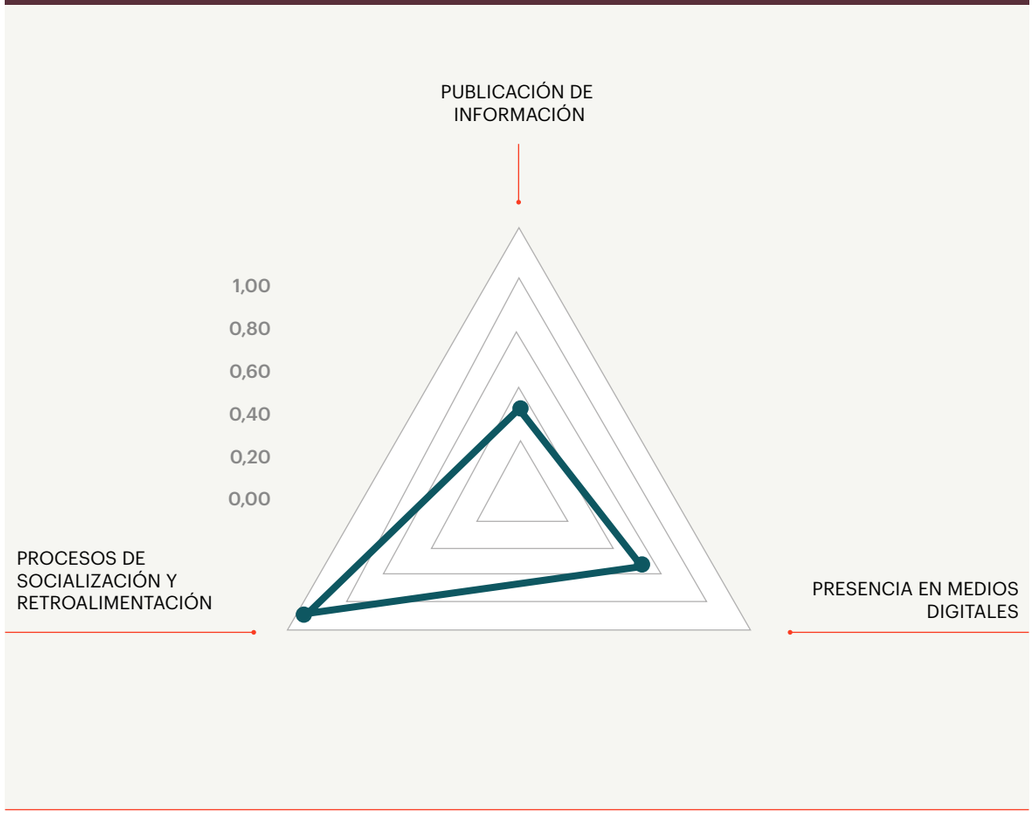
El uso de evaluaciones (0,20) es limitado en el sector. En la mayoría de los casos, encontramos que las organizaciones se enfocan en medir la satisfacción de beneficiarios o los resultados inmediatos de sus intervenciones. Las organizaciones que incorporan las evaluaciones durante el ciclo del proyecto, desde la identificación de necesidades, o de dimensiones más complejas, como la evaluación de impacto, son muy pocas.

La reducida aplicación de herramientas de evaluación no solo limita el aprendizaje organizacional y la mejora continua, sino que también restringe el acceso a financiamiento basado en evidencia, cada vez más valorado en el sector filantrópico. La ausencia de esta rigurosidad en las evaluaciones impide demostrar los resultados y el impacto de las intervenciones.

Este pilar revela que las organizaciones han desarrollado capacidades para operar y administrar recursos, pero carecen de las herramientas para escalar sus logros en escenarios cambiantes. El reto no está en la capacidad de las organizaciones de ejecutar, sino en transformar esa capacidad en un modelo institucional resiliente, orientado al aprendizaje e impacto sostenible.

Pilar 3. Transparencia y rendición de cuentas

RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS



El pilar de transparencia y rendición de cuentas muestra una sólida calificación en los procesos de socialización y retroalimentación (0,88). Las organizaciones tienen espacios de diálogo con actores clave para sus proyectos, como beneficiarios, donantes y aliados, lo que fortalece la comunicación, participación y confianza de estos grupos.

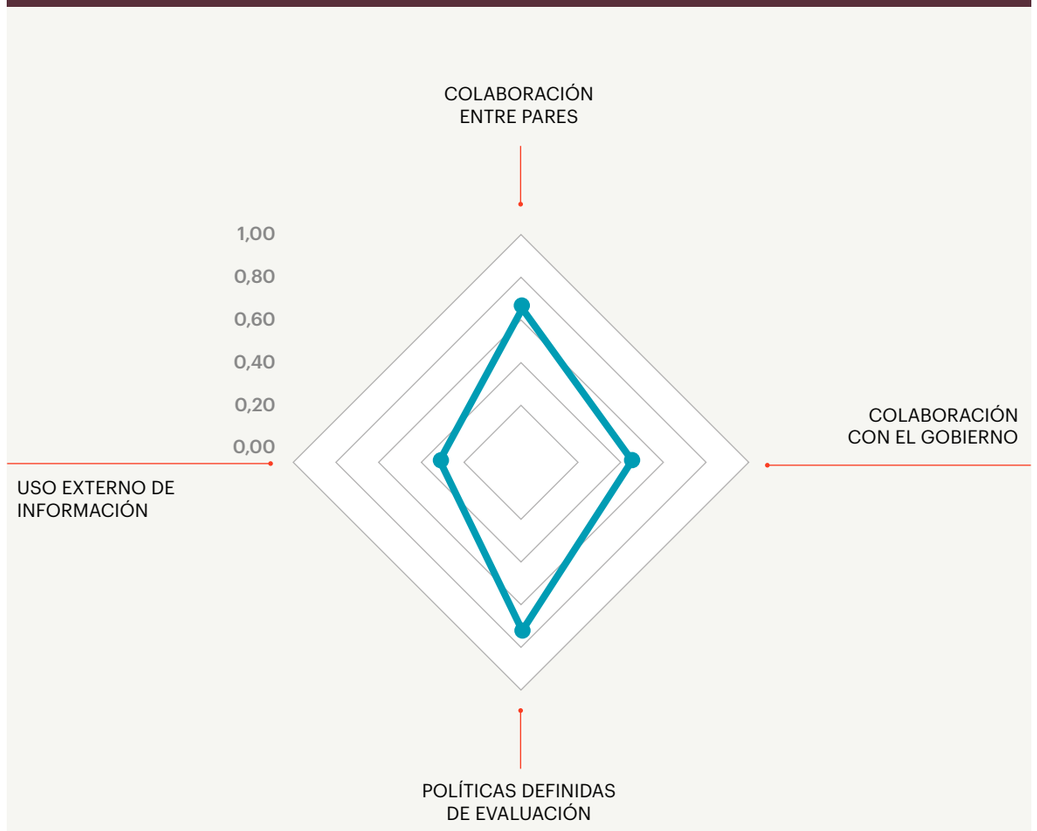
El resultado sugiere que las organizaciones priorizan la transparencia hacia sus públicos cercanos mediante estrategias como reuniones periódicas con beneficiarios, informes de avances compartidos de manera directa con los donantes y mecanismos de retroalimentación que permiten a los beneficiarios opinar sobre los proyectos. Sin embargo, las organizaciones se enfrentan al desafío de fortalecer su comunicación hacia públicos más amplios.

A diferencia de los espacios de diálogo directo, la presencia de las organizaciones en medios digitales (0,54) es promedio. Aunque las organizaciones utilizan canales como páginas web y redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram, el alcance, la frecuencia y la información difundida son limitados. Esta brecha entre la rendición de cuentas a públicos cercanos y la visibilidad en otros espacios restringe la capacidad de las organizaciones de posicionar logros, atraer nuevos aliados y donantes, y consolidar credibilidad ante la ciudadanía y otros actores del ecosistema.

La publicación de información institucional (0,33) es el indicador con mayor espacio de mejora. La divulgación de estados financieros, estatutos y resultados de evaluaciones es escasa. Mejorar estos mecanismos de transparencia fortalecería la legitimidad de las organizaciones y alinearía sus prácticas con los estándares internacionales del sector filantrópico.

Pilar 4. Gestión externa

RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DE GESTIÓN EXTERNA



En el pilar de gestión externa encontramos fortalezas y desafíos. Destacamos que las organizaciones señalan tener políticas definidas de evaluación (0,73), lo que evidencia un avance hacia la formalización de prácticas institucionales orientadas al monitoreo y la medición de resultados.

Aunque las organizaciones han avanzado en incorporar la evaluación en sus marcos institucionales, aún persiste la dificultad de traducir esas políticas en mecanismos operativos que acompañen el ciclo del proyecto, desde el diseño inicial hasta la medición de impacto final. Esta situación refleja que el sector reconoce el valor de evaluar, pero requiere consolidar una cultura de gestión basada en las evaluaciones y la evidencia que estas generan.

La colaboración entre pares (0,66) es un logro relevante. Las organizaciones reportan esfuerzos coordinados en el diseño, financiamiento e implementación de proyectos. Esta práctica resulta significativa en el contexto peruano, donde los desafíos sociales y territoriales demandan respuestas colaborativas. Además, las alianzas entre organizaciones permiten optimizar recursos, compartir aprendizajes y escalar el alcance del impacto filantrópico.

La colaboración con el Gobierno (0,47) es limitada. La discontinuidad de espacios de coordinación, sumada a la desconfianza hacia el sector público, limita la capacidad de establecer alianzas estratégicas con el Gobierno que puedan escalar el alcance de programas filantrópicos.

De manera similar, el uso externo de información (0,34) permanece restringido. Los resultados de las evaluaciones rara vez se comparten con actores externos, lo que impide que sirvan como insumos para la incidencia en políticas públicas o para reforzar la transparencia y la visibilidad de la organización.

Este pilar revela que, aunque existen mecanismos de colaboración y evaluación prometedores, la consolidación de alianzas estratégicas con el Gobierno y la difusión de información externa son áreas críticas para potenciar la legitimidad y el impacto del sector filantrópico en el Perú.

Aunque las organizaciones han avanzado en incorporar la evaluación en sus marcos institucionales, aún persiste la dificultad de traducir esas políticas en mecanismos operativos que acompañen el ciclo del proyecto, desde el diseño inicial hasta la medición de impacto final.

El ICO en el Perú: cómo mejorar

Los resultados muestran un ecosistema filantrópico peruano en evolución. Encontramos que las organizaciones han consolidado avances en la comunicación con los grupos de interés y en la definición de las temáticas y poblaciones hacia las que orientan su labor.

Gobernanza. Mayor formalización de la gobernanza, reflejada en estatutos y marcos normativos que definen funciones y responsabilidades dentro de los directorios. La existencia de áreas de gestión financiera dentro de la estructura organizacional evidencia una profesionalización creciente en el sector.

Gobernanza. Estos logros constituyen un punto de partida sobre el cual las organizaciones pueden desarrollar capacidades y procesos institucionales más eficientes. A partir de esto, es posible evolucionar a una madurez institucional con una gestión basada en evidencia, aprendizaje y mejora continua.

Gobernanza. El pilar con mayor espacio de mejora. La ausencia de políticas de reelección del directorio, la escasa diversidad de opiniones en el directorio, la baja frecuencia de reuniones y los pocos lineamientos referentes a la continuidad en los cargos evidencian procesos de decisión poco institucionalizados. Estos aspectos de la gobernanza limitan la renovación de liderazgos y la pluralidad en los espacios de decisión.

Evaluaciones. El uso de evaluaciones en las organizaciones es un reto importante. Aunque varias organizaciones afirman tener políticas de evaluación, la implementación de evaluaciones es limitada. En la práctica, las evaluaciones se concentran en medir resultados inmediatos o de satisfacción de beneficiarios para responder a exigencias de donantes o cofinanciadores, versus un propósito de aprendizaje o hacia un análisis más complejo como impacto o eficiencia.

Uso de evaluaciones. Encontramos una brecha entre la formalización de las políticas de evaluación y su uso efectivo. Las evaluaciones carecen de un rol más estratégico, con limitada utilidad para generar aprendizaje institucional, orientar decisiones y demostrar la efectividad de la acción filantrópica.

Sostenibilidad financiera.

El principal desafío está en la sostenibilidad financiera. La mayoría de las organizaciones encuestadas revela que sus ingresos provienen de una única fuente de financiamiento y esta es de origen internacional. Esto evidencia una alta dependencia del sector de fondos externos y la vulnerabilidad ante cambios en las prioridades de los donantes y del contexto económico global. El modelo debilita la autonomía institucional y la planificación a largo plazo porque la continuidad de los proyectos depende de factores que están fuera del control de las organizaciones.

Transparencia.

La publicación de información es un punto crítico dentro del ecosistema filantrópico peruano. Aunque las organizaciones comparten a través de redes sociales avances y resultados con sus donantes y beneficiarios, la divulgación pública de información institucional, por ejemplo, evaluaciones, reportes de impacto y estados financieros, es aún limitada. Las organizaciones deben institucionalizar la publicación de información no como un acto de cumplimiento, sino como una práctica que promueve confianza y la legitimidad del sector. Esta práctica restringe la transparencia hacia públicos más amplios y reduce la visibilidad del aporte que realiza el sector.

Gestión externa – Colaboración con el Gobierno.

Es una oportunidad poco aprovechada para fortalecer la escalabilidad. La filantropía peruana suele operar en paralelo a la acción del Gobierno. La relación entre ambos actores tiende a ser puntual y depende de coyunturas específicas, más que de una agenda compartida.

Desde el lado de las organizaciones filantrópicas, identificamos la percepción de que la interacción con el sector público implica trámites complejos y riesgos reputacionales, lo que desincentiva la colaboración con el Gobierno.

Gestión externa – Colaboración con pares.

La colaboración entre organizaciones sin fines de lucro se está consolidado como una de las prácticas más fuertes del ecosistema. Entre pares trabajan para diseñar, financiar e implementar iniciativas. Este avance revela un sector que comprende que los desafíos sociales del país requieren esfuerzos colectivos, donde compartir recursos y aprendizajes permite ampliar el alcance y la sostenibilidad del impacto.

Nuestros hallazgos revelan oportunidades para fortalecer el sector filantrópico en el Perú. Estas áreas de mejora facilitarán que las organizaciones consoliden su sostenibilidad, escalen su impacto y se posicionen como actores estratégicos del bienestar social.

POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

Analizamos cómo varían las capacidades organizacionales de las organizaciones filantrópicas peruanas según su categorización en función de su principal fuente de ingresos. Usamos los seis tipos de organizaciones basados en las definiciones del capítulo 1:

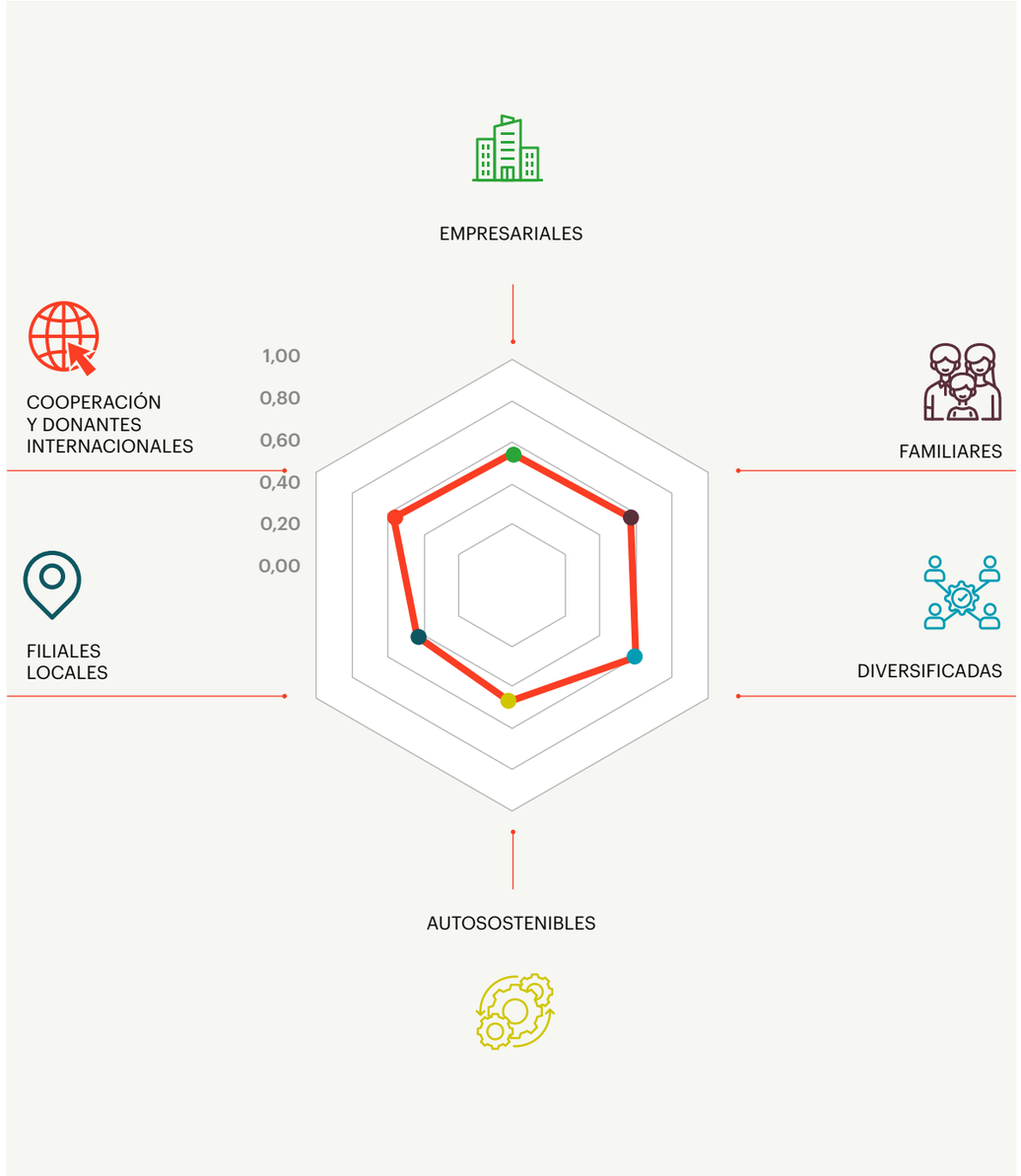
En el Perú coexisten modelos filantrópicos de distinta escala y origen, y profundizar en estas diferencias nos permite identificar los factores que impulsan y limitan la capacidad institucional de las organizaciones.

- Empresariales
- Familiares
- Diversificadas
- Autosostenibles
- Filiales locales
- Cooperación y donantes

Exploramos cómo las distintas formas de financiamiento se relacionan con los pilares del ICO: las estructuras de gobernanza, de gestión interna, la capacidad de transparencia y rendición de cuentas, y la gestión externa reflejada en la colaboración con otros actores del ecosistema y el uso de información.

En el Perú coexisten modelos filantrópicos de distinta escala y origen, y profundizar en estas diferencias nos permite identificar los factores que impulsan y limitan la capacidad institucional de las organizaciones. Por ejemplo, a diferencia de Estados Unidos y Europa, en el Perú la mayoría de las organizaciones operan bajo un modelo híbrido de operadores y *grantmakers*.

RESULTADOS DEL ICO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



COMPARACIÓN DEL ICO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

De las seis categorías de organizaciones que conforman el ecosistema filantrópico, las organizaciones diversificadas, las financiadas por cooperación y donantes internacionales, y las familiares presentan los mayores puntajes de capacidad organizacional. Estas organizaciones registran un puntaje superior al promedio del sector de 0,53.

Las organizaciones **diversificadas**, que definimos como las que obtienen ingresos de diversas fuentes y ninguna de estas representa más del 50% del total, destacan como las organizaciones más consolidadas institucionalmente, con un ICO de 0,61.

Su estructura de diversificación financiera impulsa a este tipo de organización a una cultura de colaboración con otros actores y promueve procesos de gestión interna rigurosos y transparentes. Estos factores sugieren que la diversificación de fuentes de financiamiento está asociada a una mayor capacidad para planificar, administrar recursos y comunicar resultados.

Les siguen las organizaciones financiadas por **cooperación y donantes internacionales,** cuyo financiamiento proviene de agencias de cooperación, fundaciones u organizaciones no lucrativas internacionales en más del 50% del total de sus ingresos, con un ICO de 0,57. Estas organizaciones se benefician de la influencia de los estándares y requisitos de sus financiadores internacionales, lo que fomenta la adopción de mecanismos de gestión interna estructurados y una cultura de transparencia institucional más sólida. Además, su trabajo con socios internacionales facilita la transferencia de conocimientos, metodologías y buenas prácticas, lo que fortalece la profesionalización y la capacidad institucional de las organizaciones peruanas.

Las organizaciones **familiares,** que reciben más del 50% de sus ingresos de aportes de una o más familias o individuos, ocupan el tercer lugar, con un ICO de 0,56.

Su visión de continuidad generacional impulsa la gestión interna estratégica, orientada a la sostenibilidad del legado familiar. Estas organizaciones han formalizado sus procesos internos de rendición de cuentas y consolidado una gestión financiera apoyada en el patrimonio familiar, lo que genera estabilidad en sus operaciones respecto a otros tipos de organizaciones filantrópicas.

Las organizaciones **empresariales,** financiadas por una o más empresas que aportan más del 50% de los ingresos, reportan un nivel promedio de desarrollo institucional con un ICO de 0,53.

La fortaleza de las organizaciones empresariales radica en su vínculo con el sector privado. Esta relación se traduce en estructuras administrativas definidas y una orientación hacia la transparencia, producto de la adopción de prácticas corporativas y reportes estandarizados de sus grupos empresariales de origen.

Con un ICO de 0,48, las organizaciones **autosostenibles,** caracterizadas por generar más del 50% de sus ingresos a través de actividades económicas propias, se enfrentan a desafíos importantes en su consolidación institucional.

De las seis categorías de organizaciones que conforman el ecosistema filantrópico, las organizaciones diversificadas, las financiadas por cooperación y donantes internacionales, y las familiares presentan los mayores puntajes de capacidad organizacional.

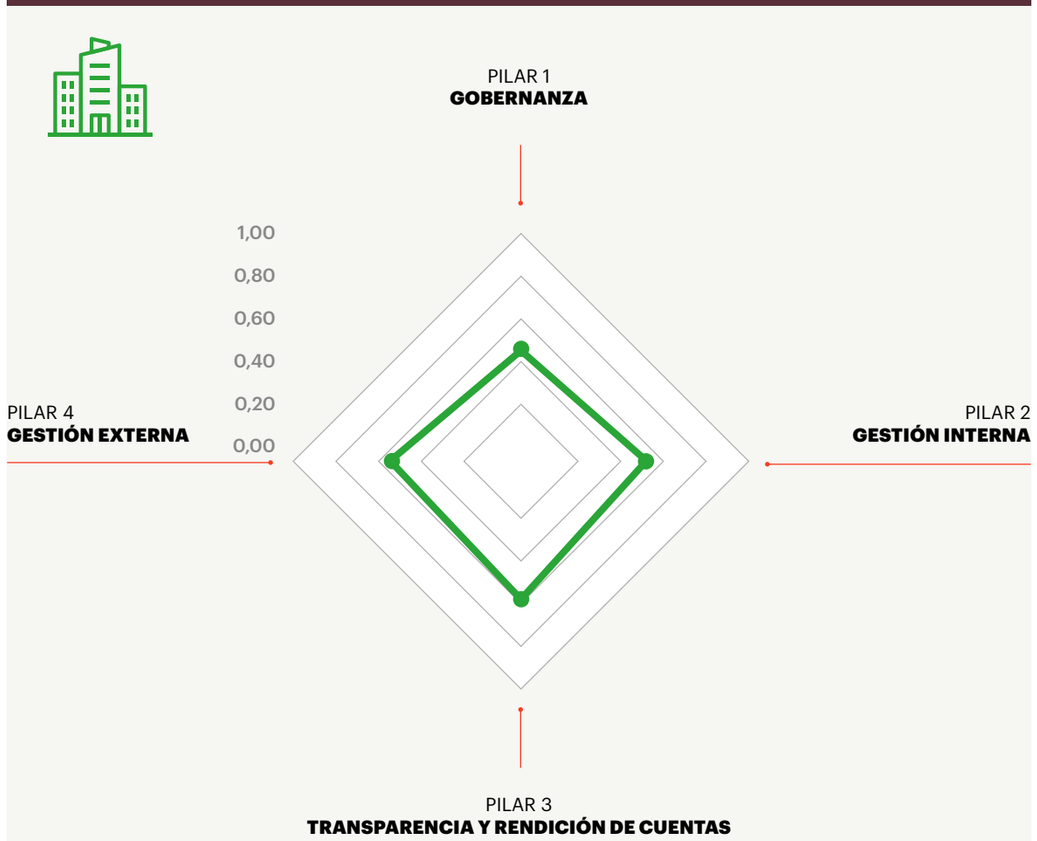
Este tipo de organización muestra fortalezas en la transparencia como parte de su estrategia financiera, pero su estructura organizacional tiende a ser más frágil. La concentración en sostener sus fuentes de financiamiento limita la capacidad de estas organizaciones para planificar estratégicamente, evaluar su impacto y formalizar mecanismos de gobernanza.

Las **filiales locales,** organizaciones que reciben más del 50% de sus ingresos de entidades filantrópicas pares, sean nacionales, internacionales o de su organización matriz, presentan el puntaje más bajo, con un ICO de 0,45.

Este tipo de organización tiene el reto de que su entidad matriz está fuera del país. En muchos casos, las prioridades de intervención y los marcos de acción provienen de la sede principal, lo que reduce su autonomía en la toma de decisiones y de capacidad de operaciones en el país. Además, su baja participación en espacios de colaboración con otros actores del sector, como organizaciones pares o el Gobierno, y la poca visibilidad de su trabajo en el país, restringe su capacidad de incidencia y posicionamiento dentro del ecosistema.

Empresariales

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Transparencia y rendición de cuentas

0,58

Principal desafío
Gobernanza

0,44

El pilar de **gobernanza** representa el principal desafío para las organizaciones empresariales (0,44). Aunque cuentan con directorios formalmente constituidos, se enfrentan a retos en la renovación de liderazgos, la diversidad en la toma de decisiones y la frecuencia de reuniones del directorio. En muchos casos, los directorios están compuestos por representantes del grupo empresarial fundador, que puede garantizar alineamiento institucional, pero limita la incorporación de voces externas o independientes. Esta estructura reduce la pluralidad y la capacidad de deliberación estratégica dentro de la organización.

En el pilar de **gestión interna** las organizaciones alcanzan un desempeño promedio (0,54). Su vínculo con el sector corporativo favorece procesos administrativos estructurados, planificación financiera ordenada y gestión eficiente de recursos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones empresariales carecen de una lógica de intervención basada en la teoría de cambio y del uso de evaluaciones que permitan medir el impacto de sus acciones. Esta brecha refleja que las organizaciones empresariales tienen fortaleza operativa, pero necesitan fortalecer los mecanismos que faciliten el aprendizaje interno, la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua de su gestión.

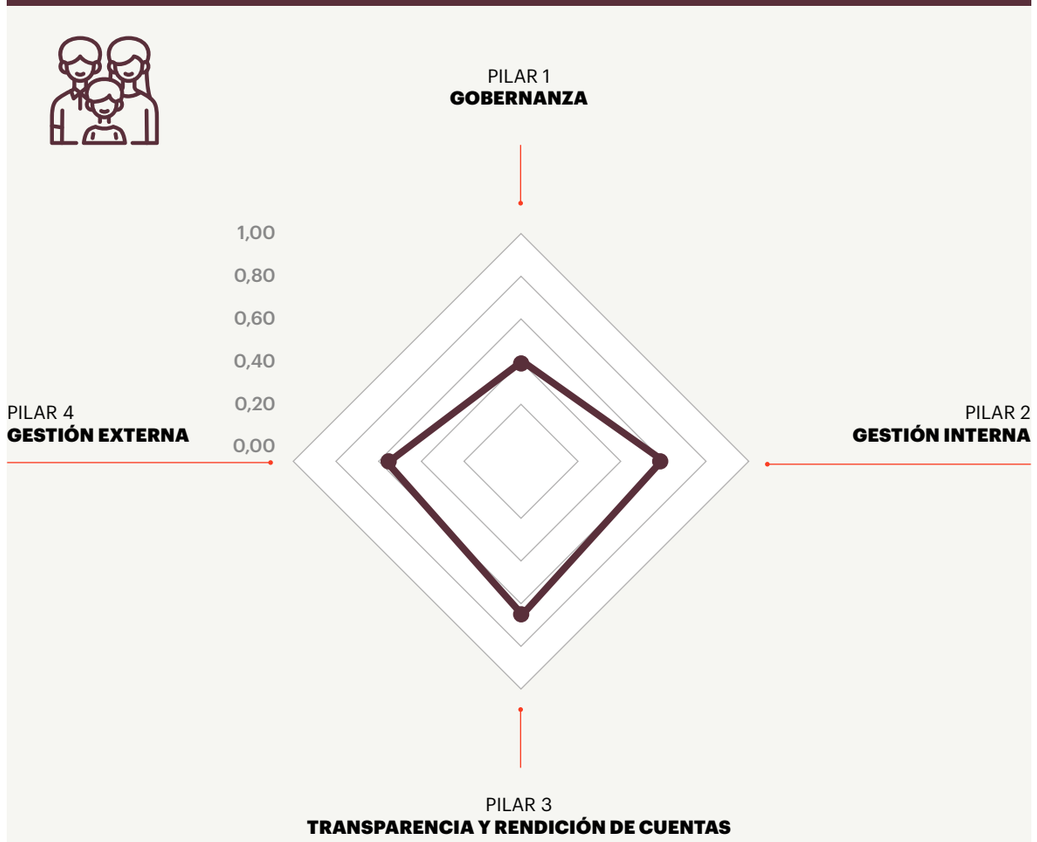
El pilar de **transparencia y rendición de cuentas** es el de mayor puntuación (0,58). Las organizaciones empresariales destacan por priorizar la comunicación con el público y sus grupos de interés como parte de su estrategia. Sin embargo, esta práctica tiende a ser predominantemente comunicacional, enfocada en la difusión de logros y resultados. La transparencia, por tanto, se entiende como un componente reputacional y no como una herramienta para fortalecer la institucionalidad y la legitimidad social; en parte, responde a la cercanía de las organizaciones empresariales con prácticas de comunicación corporativa.

En el pilar de **gestión externa,** tienen un nivel promedio (0,54). Las organizaciones empresariales mantienen alianzas operativas con sus pares, principalmente orientadas a la ejecución de proyectos. Sin embargo, su interés en colaborar con el Gobierno es limitada. Las organizaciones empresariales reportan una relación distante con el Gobierno, motivada por la falta de continuidad institucional y la percepción de burocracia. El uso externo de la información proveniente de las evaluaciones se limita a la difusión a socios o al cumplimiento formal de reportes. Son pocas las organizaciones que participan en procesos de incidencia pública.

Encontramos que las organizaciones empresariales poseen recursos y una estructura y capacidad operativa suficientes para consolidar su institucionalidad. El reto está en avanzar hacia una gobernanza participativa, gestión basada en evidencia y colaboración estratégica con el Gobierno y otros actores del ecosistema. Reforzar estos aspectos permitirá que las organizaciones empresariales no solo mantengan sus fortalezas técnicas y financieras, sino que también escalen su impacto y contribuyan de manera estratégica al desarrollo sostenible del país.

Familiares

ORGANIZACIONES FAMILIARES SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Transparencia y rendición de cuentas

0,63

Principal desafío
Gobernanza

0,41

La **gobernanza** representa el principal desafío de las organizaciones familiares, con un puntaje de 0,41. Las organizaciones familiares operan bajo estructuras concentradas en los fundadores o miembros del núcleo familiar, lo que limita la formalización de órganos de decisión y la renovación de liderazgos. Aunque esta concentración genera continuidad en la visión de la organización, restringe la participación y el desarrollo de una gobernanza institucionalizada.

Estas organizaciones muestran un buen desempeño en **gestión interna** (0,62). Destacan por tener estructuras administrativas consolidadas y una planificación orientada al largo plazo, sostenida en la preservación del legado familiar. Esta estabilidad favorece la gestión eficiente de los recursos y garantiza la continuidad de las operaciones.

Sin embargo, los principales desafíos en la gestión interna de las organizaciones familiares están relacionados con el uso de evaluaciones, la gestión del conocimiento y la definición de una teoría de cambio. Son tres aspectos clave para medir el impacto que están teniendo, fortalecer el aprendizaje institucional y orientar la toma de decisiones.

Las organizaciones familiares tienen la mayor puntuación en el pilar de **transparencia y rendición de cuentas,** 0,63. El punto fuerte de las organizaciones familiares radica en su relación directa con sus actores clave, tales como beneficiarios y aliados como el Gobierno.

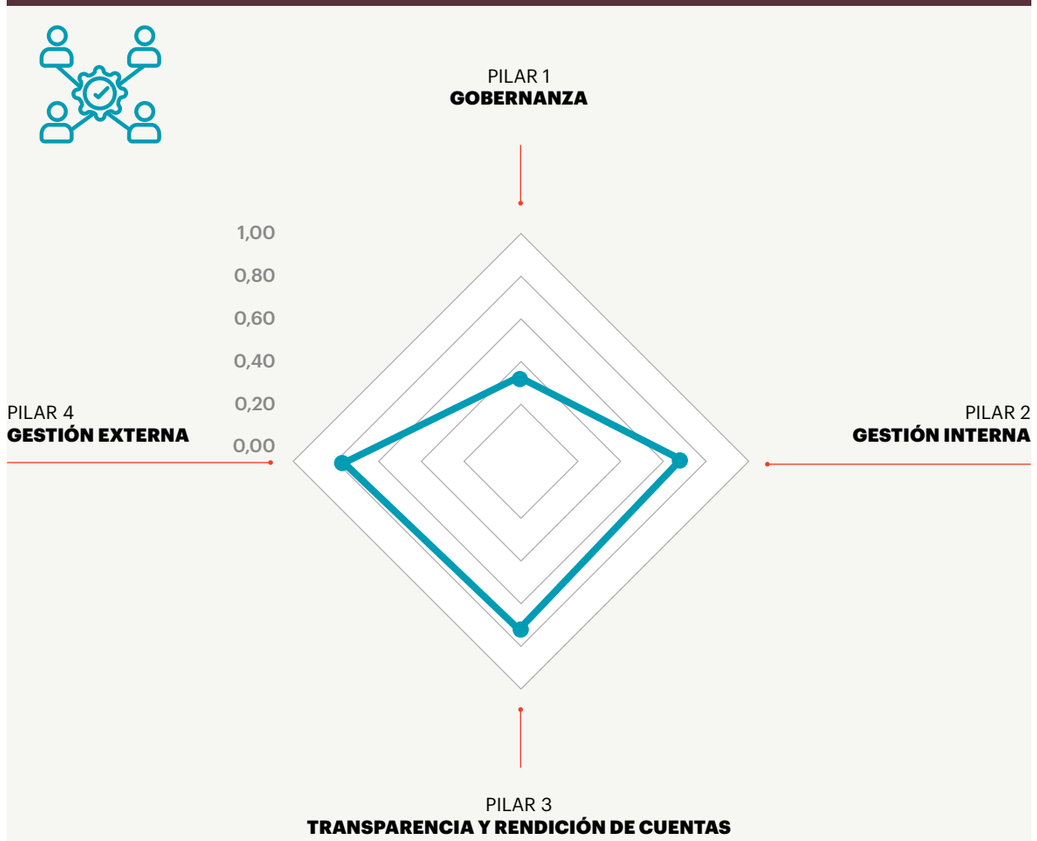
Pese a estos avances, la rendición de cuentas tiende a ser selectiva y de alcance limitado. La escasa difusión pública de reportes financieros, evaluaciones y resultados reduce la posibilidad de que la sociedad conozca y se beneficie del alcance real del trabajo de las organizaciones familiares. Ampliar la difusión de información mediante reportes sistemáticos y canales públicos fortalecería su visibilidad dentro del ecosistema.

En **gestión externa** (0,57), las organizaciones familiares destacan por su capacidad de colaborar con sus pares, muchas veces desarrollada a través de relaciones personales. Su involucramiento activo en los territorios donde operan potencia la conexión con su entorno y su legitimidad local, lo que facilita la colaboración con el Gobierno a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, los resultados y aprendizajes generados por sus intervenciones no tienen mucha difusión pública ni son usados para incidir en políticas públicas.

Las organizaciones familiares se caracterizan por su estabilidad institucional, sostenida en una gestión ordenada y un sentido de continuidad relacionado con el legado familiar. Identificamos sus fortalezas en la comunicación y colaboración con actores locales, pero con retos en la formalización de estructuras de gobernanza. Para avanzar hacia una mayor madurez institucional es clave profesionalizar sus directorios, usar evaluaciones, fortalecer la rendición de cuentas y promover la difusión de la información generada por sus proyectos, para así consolidar su rol como actores estratégicos dentro del ecosistema filantrópico peruano.

Diversificadas

ORGANIZACIONES DIVERSIFICADAS SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Gestión externa

0,75

Principal desafío
Gobernanza

0,36

La **gobernanza** es el aspecto más débil de las organizaciones diversificadas, que alcanzan un puntaje de 0,36, el más bajo del sector. Muchas organizaciones diversificadas no cuentan con directorio, y las que tienen, carecen de mecanismos para la elección o renovación de directores. Fortalecer los procesos de gobernanza con una definición de roles, mayor diversidad en los directorios y la incorporación de miembros externos es clave para acompañar el crecimiento institucional de este tipo de organización.

La **gestión interna** es una de las fortalezas de las organizaciones diversificadas (0,67). Las organizaciones destacan por definir las temáticas y poblaciones objetivo en las que buscan generar impacto. Además, tienen áreas financieras formalizadas e incorporan la teoría de cambio dentro de su gestión. Sin embargo, se enfrentan a desafíos en temas de sostenibilidad financiera, como resultado de los esfuerzos que implica fomentar fuentes de ingreso diversas. En las organizaciones, el uso de las evaluaciones es limitado y esto restringe la posibilidad de medir el impacto de sus intervenciones, por ejemplo, cómo aprovechar la información generada.

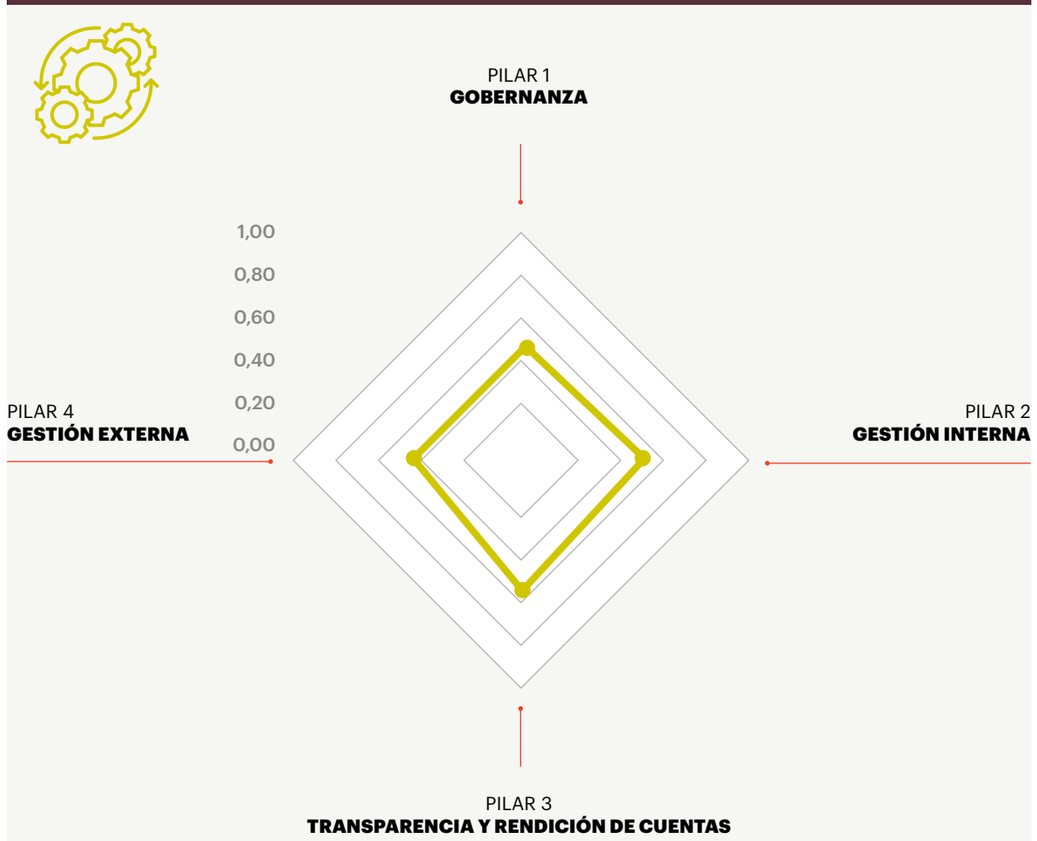
El alto puntaje en **transparencia y rendición de cuentas** (0,68) refleja la importancia que tiene la rendición de cuentas para las organizaciones diversificadas. Identificamos espacios de socialización y retroalimentación activos con beneficiarios, donantes y aliados. Además, las organizaciones diversificadas destacan por una presencia activa en medios digitales, donde difunden información sobre sus actividades y equipos, lo que fortalece su visibilidad institucional. Sin embargo, la publicación de información más sustantiva, como estados financieros o resultados de evaluaciones, es escasa. Las organizaciones diversificadas se centran en comunicar las operaciones y logros, más que en compartir datos que evidencien su desempeño financiero o el impacto de sus operaciones.

La **gestión externa** es la mayor fortaleza (0,75) de este tipo de organización. Las organizaciones diversificadas reportan una gran capacidad de colaboración con diferentes actores, como empresas y la cooperación internacional, aunque destaca el trabajo con sus pares. Sus modelos de ingresos y variedad de fuentes de financiamiento les permiten construir alianzas estratégicas sostenidas, aunque la colaboración con el Gobierno es baja. Estas organizaciones destacan por tener una política de evaluaciones, pero, en la práctica, reportan menor incidencia en materia de política pública.

Las organizaciones diversificadas se perfilan como actores clave en el ecosistema filantrópico. Son organizaciones que han dado el primer paso al usar políticas de evaluación e incorporar la teoría de cambio en su gestión. Destacan por sus avances a nivel de operaciones, su compromiso con la transparencia y su capacidad de colaboración. Pero su principal reto es formalizar sus estructuras de gobernanza y el uso de las evaluaciones, tanto a nivel interno de las organizaciones como de incidencia pública.

Autosostenibles

ORGANIZACIONES AUTOSOSTENIBLES SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Transparencia y rendición de cuentas

0,53

Principal desafío
Gobernanza y gestión externa

0,45

La **gobernanza** es uno de los pilares más débiles en las organizaciones autosostenibles (0,45). Identificamos que son organizaciones que carecen de mecanismos formales en los directorios, así como de procesos definidos para la renovación de cargos o la toma de decisiones en espacios de diversidad. Encontramos que la toma de decisiones se concentra en un equipo reducido de actores, los que limita la institucionalización y dificulta la construcción de estructuras de gobernanza participativas.

En **gestión interna,** el desempeño de las organizaciones es también bajo (0,48). Aunque las organizaciones demuestran capacidad operativa y administrativa, respaldadas por su habilidad para generar ingresos propios, su gestión suele centrarse en resultados inmediatos. Son organizaciones que carecen de la lógica causal que brinda tener una teoría de cambio y prestan menor atención a la evaluación de las intervenciones y al uso de esta información para la toma de decisiones o el aprendizaje institucional.

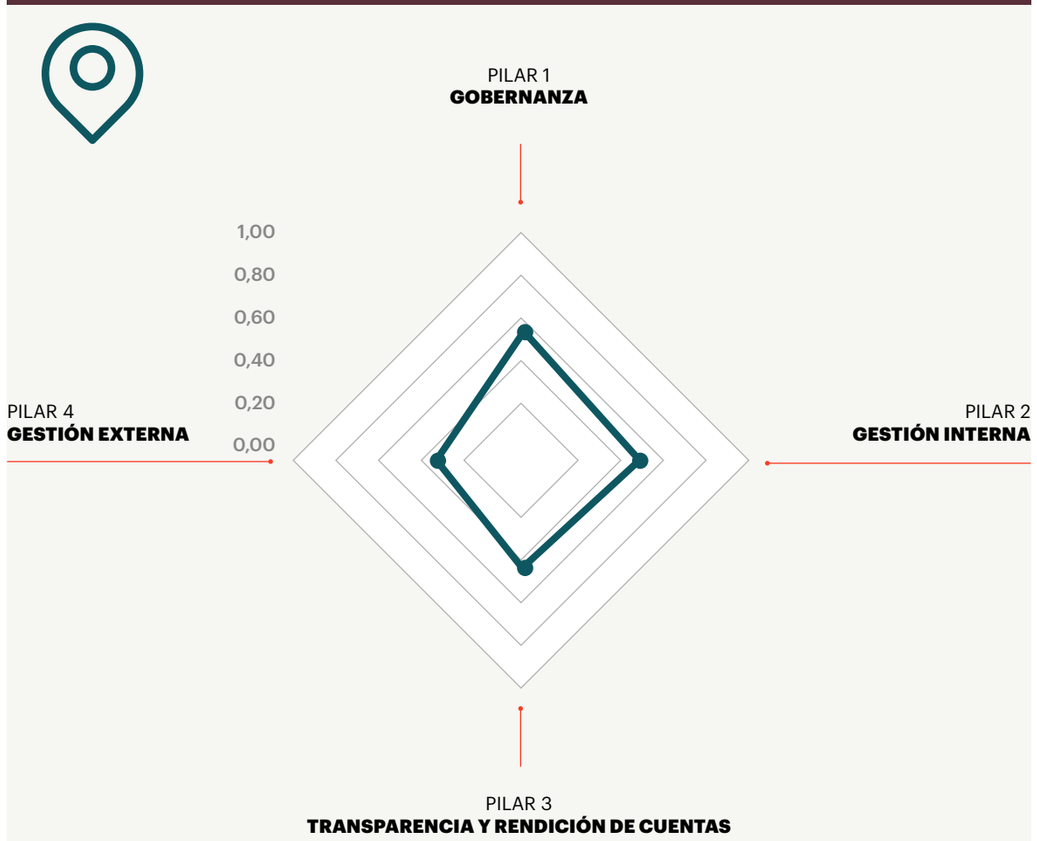
El pilar de **transparencia y rendición de cuentas** alcanza un puntaje promedio (0,53) y es el mejor evaluado de los cuatro pilares. Identificamos esfuerzos por parte de las organizaciones por comunicar resultados a sus aliados y beneficiarios. La información difundida suele orientarse a fines promocionales a través de medios digitales. Son organizaciones a las que les falta avanzar hacia prácticas estructuradas de rendición de cuentas que incluyan reportes de evaluación e información financiera de manera periódica y accesible.

Otro de los puntajes bajos se registra en **gestión externa** (0,45). Las relaciones de las organizaciones autosostenibles se limitan a colaboración con sus pares, suelen ser operativas y de corto plazo, centradas en la ejecución de actividades o servicios. La relación que desarrollan con el Gobierno es reducida y el uso externo de información para incidir es incipiente. El uso de información generada por las evaluaciones se restringe a la comunicación con sus donantes o socios específicos. Potenciar el intercambio de aprendizajes y la incidencia en políticas públicas permitiría a estas organizaciones ampliar su alcance.

Las organizaciones autosostenibles representan un modelo valioso dentro del sector al apostar por la generación de ingresos propios como una forma de mantener su viabilidad financiera. Sin embargo, los resultados de los pilares evidencian la debilidad de sus estructuras de gobernanza y la ausencia de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas. En la práctica, son organizaciones que priorizan la continuidad de sus actividades sobre el fortalecimiento de procesos estratégicos, lo que limita su capacidad de aprendizaje, de colaboración con el Gobierno, de incidencia y de sostenibilidad dentro del ecosistema.

Filiales locales

FILIALES LOCALES SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Gobernanza

0,52

Principal desafío
Gestión externa

0,35

En **gobernanza**, las filiales locales alcanzan un puntaje de 0,52. Aunque está por debajo del ICO promedio del sector, es el pilar más alto para este tipo de organización. Las filiales locales tienen una definición clara de las funciones del directorio, política de reelección y estructura del directorio. Se benefician de los lineamientos de sus casas matrices, pero esa dependencia reduce su autonomía en la toma de decisiones a nivel país. La estructura de gobernanza determinada por directrices externas dificulta el desarrollo de mecanismos propios de participación y liderazgo interno.

En **gestión interna,** el puntaje es bajo (0,48). Las filiales locales mantienen una estrategia operativa centrada en temáticas y poblaciones específicas, y se apoyan en el soporte técnico y financiero de sus casas matrices. Sin embargo, su capacidad de planificación y ejecución es limitada porque dependen de la aprobación de recursos, personal o decisiones del nivel central. Esta situación dificulta la adaptación de sus procesos a las realidades locales, y restringe el uso de evaluaciones y la gestión del conocimiento a nivel de país.

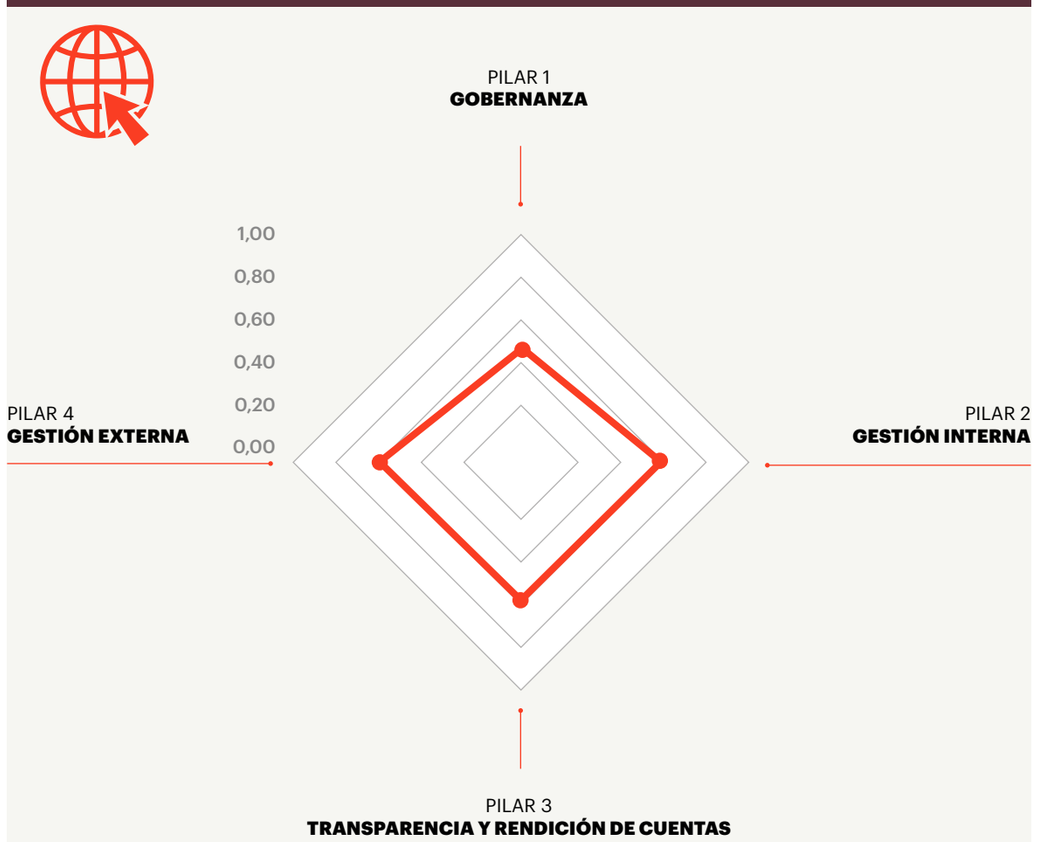
La **transparencia y rendición de cuentas** es otro de sus desafíos (0,46). Aunque estas organizaciones cumplen con los estándares de reporte definidos por sus casas matrices, la rendición de cuentas hacia los actores locales es incipiente. La información suele dirigirse a las oficinas centrales o a donantes internacionales, con poca difusión hacia beneficiarios y aliados territoriales. Esto reduce la visibilidad de su trabajo en el contexto nacional y disminuye su legitimidad frente a otros actores del ecosistema.

La **gestión externa** es el pilar más débil (0,35). Las filiales locales reflejan una baja capacidad de colaboración, especialmente con el Gobierno. La información generada de manera interna rara vez se emplea fuera de la organización para incidir en políticas públicas. El poco nivel de presencia en el ecosistema limita el potencial de su rol en el ecosistema peruano.

Encontramos en las organizaciones filiales locales un desarrollo institucional condicionado por su dependencia de las organizaciones matrices. Esta estructura limita su autonomía y capacidad de gestión estratégica. Si bien cuentan con estructuras y procedimientos que fomentan estándares operativos, administrativos y de transparencia, su escasa flexibilidad y débil articulación territorial y sectorial restringe su potencial de incidencia y adaptación al contexto local.

Cooperación y donantes internacionales

COOPERACIÓN Y DONANTES INTERNACIONALES SEGÚN LOS PILARES DEL ICO



Mayor desempeño
Transparencia y rendición de cuentas
0,62

Principal desafío
Gestión externa
0,47

La **gobernanza** representa el principal reto para este tipo de organización (0,47). Si bien operan bajo estructuras formales y cuentan con una clara definición de las funciones del directorio y mecanismos de participación de sus miembros, en muchos casos impulsados por los requerimientos de sus financiadores, aún presentan brechas en la institucionalización de sus órganos de gobierno. Los directorios carecen de políticas de reelección, frecuencia regular de reuniones y diversidad de perfiles.

En **gestión interna,** las organizaciones muestran una calificación aceptable (0,59). Encontramos que las organizaciones tienen una estrategia operativa definida, procesos administrativos estandarizados y la presencia de equipos técnicos y financieros especializados. Sin embargo, la temporalidad de los proyectos y la rotación de personal pueden dificultar la consolidación de la estructura organizacional y la gestión del conocimiento. Además, la dependencia de los ciclos de financiamiento compromete la continuidad de las intervenciones una vez finalizado el financiamiento externo.

La **transparencia y rendición de cuentas** es una de las fortalezas (0,62) de este tipo de organización. Las organizaciones que reciben fondos de cooperación y donantes internacionales destacan por tener procesos de socialización y retroalimentación con sus beneficiarios, aliados y donantes.

Estas organizaciones también manejan sistemas de reporte financiero y técnicos rigurosos, producto de los mecanismos de auditoría y control propios de la cooperación internacional y sus donantes. Sin embargo, la información que comparte en medios digitales está orientada al cumplimiento con los donantes, con menor difusión hacia los beneficiarios y actores locales. La socialización de esta información y sistematización de las evaluaciones fortalecería este pilar.

La **gestión externa** muestra un desempeño destacado (0,61). Este tipo de organización destaca por su capacidad de colaboración con actores del Gobierno, privados y organizaciones pares, así como por su participación en redes internacionales. Además, estas organizaciones hacen un uso sistemático de los resultados de sus evaluaciones para incidir en políticas públicas, fortalecer alianzas y comunicar su impacto.

Las organizaciones financiadas por cooperación y donantes internacionales presentan un desempeño institucional sólido en tres de los cuatro pilares del ICO. Evidencian una alta capacidad técnica, transparencia institucional y colaboración con pares. El desafío para estas organizaciones radica en fortalecer su gobernanza, ampliar la difusión pública de la información que generan y profundizar su articulación con actores locales.

EL ICO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN: UN RESUMEN

El ecosistema filantrópico peruano muestra un desarrollo institucional variado. El promedio del ICO para el ecosistema peruano es 0,53. Por encima del promedio identificamos a las organizaciones diversificadas, cooperación y donantes internacionales, y familiares. Por debajo del promedio encontramos a las organizaciones empresariales, autosostenibles y filiales locales. Este panorama refleja un sector con estructuras organizacionales distintas en gobernanza, gestión interna, transparencia y gestión externa.

El promedio del ICO para el ecosistema peruano es

0,53

Por encima del promedio identificamos a las organizaciones diversificadas, cooperación y donantes internacionales, y familiares.

Por debajo del promedio encontramos a las organizaciones empresariales, autosostenibles y filiales locales.

Diversificadas

Basado en el ICO, son las más eficientes. Estas organizaciones destacan por sus procesos de gestión interna institucionalizados, prácticas de transparencia consistentes, y estructuras de colaboración con pares. Se enfrentan al reto de fortalecer su gobernanza para llegar al nivel de sus avances operativos.

Cooperación y donantes internacionales

Institucionalidad fortalecida por los estándares y mecanismos de control de los donantes. Presentan estructuras de gestión profesionalizadas, una cultura de transparencia y rendición de cuentas, prácticas de colaboración con diferentes actores y estrategias para incidir en políticas públicas. Sus desafíos incluyen reforzar la gobernanza y reducir la dependencia de sus fuentes de financiamiento.

Familiares

Gestión interna sólida y transparencia comunicacional. Deben mejorar su gobernanza, por ejemplo, menos dependencia del núcleo familiar en sus directorios, mayor diversidad y protocolos de renovación de miembros. Otros aspectos por fortalecer incluyen el uso de evaluaciones, gestión del conocimiento y colaboración con el Gobierno.

Empresariales

Se distinguen por sus procesos de gestión interna institucionalizados y estrategias de transparencia comunicacional con sus grupos de interés. Para ser más eficientes necesitan consolidar su gestión externa y basarla en evidencia, hacer uso de una teoría de cambio y de evaluaciones, y profundizar la colaboración, en especial con el Gobierno.

Autosostenibles

Su fortaleza está en la comunicación de sus resultados a sus aliados y beneficiarios. Requieren mejorar su estructura de gobernanza, institucionalizar mecanismos de evaluación y rendición de cuentas, y construir alianzas con otros actores del sector.

Filiales locales

Operan con estándares formales definidos por la casa matriz, pero con baja autonomía estratégica. Los puntajes más bajos se concentran en gestión externa y transparencia. Su reto está en publicar resultados y su información financiera de manera accesible, así como en articular con actores pares o del Gobierno, para aumentar su incidencia.

A pesar de sus diferencias, las organizaciones del ecosistema filantrópico peruano comparten un compromiso con la rendición de cuentas y la mejora de su gestión interna, pilares en los que han evidenciado puntuaciones por encima del promedio.

Enfocadas en el futuro, las organizaciones con estructuras consolidadas, como las diversificadas y de cooperación internacional, deberían compartir sus buenas prácticas en evaluación e incidencia en políticas públicas con las organizaciones que aún se encuentran en etapas de consolidación institucional, como las autosostenibles o las filiales locales.

Fortalecer intercambios y aprendizajes permitirá al sector filantrópico peruano evolucionar, madurar y avanzar hacia una filantropía estratégica en el Perú.

Fortalecer intercambios y aprendizajes permitirá al sector filantrópico peruano evolucionar, madurar y avanzar hacia una filantropía estratégica en el Perú.

CAPÍTULO 4

¿CÓMO mejoramos LA FILANTROPÍA EN EL PERÚ?

Tras revisar la evolución de la filantropía peruana del período 2017-2025 y evaluar las capacidades institucionales de las organizaciones que son parte el sector, en este capítulo nos centramos en responder esta pregunta.

Exploramos los avances, los desafíos que limitan al sector y las oportunidades para construir organizaciones filantrópicas resilientes, abiertas y sostenibles. Recopilamos estas ideas en un plan de acción que sintetiza las decisiones estratégicas para impulsar una filantropía transformadora en el Perú.

¿DÓNDE ESTAMOS? UN RESUMEN

Entre 2017 y 2025, el sector ha mostrado una expansión en términos de inversión y una mayor profesionalización, pero persisten desafíos que limitan su madurez institucional.

Como explicamos en el capítulo 1, la filantropía peruana, conformada por fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, está en proceso de desarrollo y, según su principal fuente de ingresos, se clasifica en seis categorías: empresariales, familiares, diversificadas, autosostenibles, filiales locales, y cooperación y donantes internacionales.

En el sector filantrópico peruano, predominan los ingresos de recursos extranjeros y empresariales, que representan el 60% del total. El modelo de organización autosostenible ha ganado fuerza, lo que refleja la búsqueda de autonomía y sostenibilidad de las organizaciones mediante la generación de ingresos propios.

Encontramos un sector con organizaciones de más de 35 años de creación y un tercio de las organizaciones con menos de 10 años de existencia. Las organizaciones familiares son las más antiguas, y las de origen empresarial y las autosostenibles, las de composición reciente.

Las organizaciones han evolucionado de misiones principalmente asistenciales, que eran comunes en 2017, a enfoques orientados al fortalecimiento de capacidades y desarrollo.

En 2025, el 43% de las organizaciones adopta el enfoque de capacidades, el 39% se concentra en el desarrollo y el 11% en misiones tradicionales. En comparación, en 2017, el 38% de las organizaciones respondía a misiones centradas en la generación de capacidades, un 23% a una misión tradicional y el 17% a una misión de desarrollo.

Esta evolución evidencia una visión más estratégica del impacto que las organizaciones buscan generar en el país. Las organizaciones empresariales y familiares son las que tienden a priorizar la generación de capacidades, mientras que las de cooperación y filiales locales orientan su misión a la reducción de las brechas sociales.

En 2025 encontramos un sector con mayor disponibilidad de fondos. Es un ecosistema en el que conviven organizaciones pequeñas con ingresos anuales de S/ 150 000 (aproximadamente US$ 44 140) y otras con *endowments* de hasta US$ 120 millones. La brecha de inversión entre grandes y pequeñas organizaciones se mantiene constante. Las organizaciones que reciben financiamiento del exterior son las que concentran el mayor monto anual de inversión social, con S/ 99 millones, equivalente a más de la mitad del total reportado.

La diversificación de fuentes de financiamiento representa un reto. El mayor riesgo para la sostenibilidad organizacional es depender de una sola fuente de ingresos, un tema muy evidente en el ecosistema peruano. Este reto evidencia la necesidad de evolucionar hacia estructuras financieras capaces de sostener la misión, incluso en escenarios de incertidumbre política y económica.

Destacamos una expansión en las áreas temáticas de incidencia de las organizaciones del sector. El año 2025 refleja un sector más diversificado, además de los ejes centrales en educación y desarrollo social identificados en 2017. Las áreas temáticas incorporan áreas como ciudadanía y participación, medio ambiente, y desarrollo productivo y emprendimiento. Esta reconfiguración contrasta con la reducción del enfoque en arte y cultura.

En el ecosistema, el 45% de las organizaciones trabaja en el eje de educación y el 44% en desarrollo social. Ciudadanía y participación pasa del 17% en 2017 al 25% en 2025. Los temas ambientales se consolidan en la agenda, alcanzando un 21%, mientras que en 2017 no figuraban entre las prioridades temáticas. Sin embargo, arte, cultura y patrimonio pasó de representar el 39% en 2017 al 5% en 2025.

Los temas ambientales se consolidan en la agenda, alcanzando un 21%, mientras que en 2017 no figuraban entre las prioridades temáticas. Sin embargo, arte, cultura y patrimonio pasó de representar el 39% en 2017 al 5% en 2025.

Destacamos que la población beneficiaria continúa centrada en niñas, niños y adolescentes, familias, mujeres y personas en condición de pobreza. El sector ha mostrado apertura hacia nuevos grupos, como la población LGBTIQ+, lo que amplía la agenda filantrópica hacia la inclusión y la diversidad. Los adultos mayores siguen siendo una población poco atendida, de manera similar a 2017.

A nivel operativo, la filantropía peruana ha alcanzado una mayor especialización. Las organizaciones definen sus roles, diferenciando entre las que ejecutan proyectos (operadores) y las que financian a otras organizaciones (*grantmakers*). En 2025, el 62% de las organizaciones son operadoras, mientras que en 2017 solo el 27% de las organizaciones pertenecía a esta categoría. Los *grantmakers* aumentaron del 4% al 13%.

El sector ha mostrado apertura hacia nuevos grupos, como la población LGBTIQ+, lo que amplía la agenda filantrópica hacia la inclusión y la diversidad.

Esta segmentación de responsabilidades contribuye a optimizar recursos y fortalecer la efectividad de las intervenciones.

Respecto a 2017, en 2025 las alianzas de las organizaciones filantrópicas con sus pares y el Gobierno muestran avances. La coimplementación de proyectos se consolida como la modalidad de colaboración más frecuente, lo que refleja una dinámica centrada en la ejecución conjunta.

Encontramos que alrededor del 90% de las organizaciones encuestadas comparten la ejecución de programas con aliados, sean organizaciones pares o el Gobierno. Pero el codiseño o el cofinanciamiento siguen siendo formas de colaboración menos frecuentes.

La colaboración con el Gobierno ha pasado del 60% en 2017 al 68% en 2025. Destacamos el trabajo con las instituciones a nivel local, como municipalidades distritales y provinciales. Estos espacios se han convertido en un espacio clave de articulación entre organizaciones filantrópicas y el Gobierno.

Sobre gobernanza, los resultados evidencian que el 88% de las organizaciones tiene directorios formalmente constituidos, integrado por seis miembros en promedio y con una participación activa de sus integrantes. Destacamos un avance en la diversidad de género, ya que entre 2017 y 2025 prácticamente se duplicó el número de organizaciones que tienen mujeres en su órgano de gobierno. Sin embargo, en los directorios persisten desafíos en la renovación de cargos de directores, la evaluación del desempeño de los directores y la incorporación de miembros externos.

El sector ha dado un salto significativo en comunicación digital. Todas las organizaciones tienen algún tipo de presencia en medios digitales y utilizan redes sociales para visibilizar sus proyectos y conectar con sus aliados. En 2025, el 92% de las organizaciones tiene un sitio web institucional, superando el 80% reportado en 2017. Las redes de Instagram, Facebook y LinkedIn se posicionan como espacios de difusión e interacción con los actores clave.

Esta apertura comunicacional se concentra en narrativas institucionales, más que en procesos de rendición de cuentas o transparencia financiera, dos aspectos que le añadirían legitimidad al sector. En 2025, solo el 8% de las organizaciones publicó información financiera y un 2% las evaluaciones de los proyectos que ejecuta. El 88% de las organizaciones reportó su misión, el 66%, información sobre sus operaciones, y el 54%, información sobre sus equipos.

La dimensión de evaluación y generación de evidencia muestra un retroceso. Las prácticas de evaluaciones son menos frecuentes y rigurosas que en 2017. En 2025, el 24% de las organizaciones realiza evaluaciones de necesidades de beneficiarios frente al 82% registrado en 2017. Las evaluaciones metodológicamente más rigurosas son aplicadas solo por el 8% de las organizaciones, a diferencia del 33% reportado en 2017.

La práctica de evaluaciones de bajo nivel técnico dentro de las organizaciones y la reducción de evaluaciones clave, como las de necesidades o de impacto, limitan la capacidad del sector para tomar decisiones basadas en datos y fortalecer su influencia en la formulación de políticas públicas. Esta brecha entre los resultados de las evaluaciones y su uso refleja una oportunidad para el sector.

El panorama financiero del sector es optimista. El 52% de las organizaciones proyecta un incremento en sus ingresos y confía en su capacidad para fortalecer su sostenibilidad, especialmente las vinculadas al sector empresarial y con modelos autosostenibles de ingresos. Las filiales locales y las que reciben recursos del exterior comparten expectativas de estabilidad.

A nivel organizacional, identificamos fortalezas, debilidades, oportunidades y retos en el marco del ICO y sus cuatro pilares: gobernanza, gestión interna, transparencia y rendición de cuentas, y gestión externa.

PILARES E INDICADORES DEL ICO

Pilar 1
Gobernanza

- Selección
- Continuidad
- Tamaño
- Funciones
- Frecuencia de reuniones
- Participación
- Diversidad

Pilar 2
Gestión interna

- Recursos humanos
- Sostenibilidad financiera
- Gestión financiera
- Estrategia operacional
- Evaluación interna
- Manejo de información
- Teoría de cambio

Pilar 3
Transparencia y rendición de cuentas

- Divulgación pública
- Accesibilidad
- Retroalimentación

Pilar 4
Gestión externa

- Colaboración con pares
- Colaboración con el Gobierno
- Políticas de evaluación
- Manejo de información externa

En 2025, el sector alcanzó un ICO de 0,53 que lo ubica a un nivel intermedio de desarrollo institucional en una escala de 0 a 1. En comparación con 2017, destacan los avances en gestión interna, transparencia y colaboración, y gobernanza es el pilar con el menor puntaje.

Pilar 1
Gobernanza.

Las organizaciones han avanzado en aspectos clave como la definición de funciones del directorio (0,75) y la participación de sus miembros (0,58). El componente con el puntaje más bajo está relacionado con la política de reelección del directorio (0,24). El bajo puntaje en este indicador evidencia que, aunque las organizaciones cuenten con un órgano de toma de decisiones, la renovación de liderazgos en los directorios es poco frecuente, lo que reduce el rol estratégico que este posee dentro de la organización.

El bajo puntaje en este indicador evidencia que, aunque las organizaciones cuenten con un órgano de toma de decisiones, la renovación de liderazgos en los directorios es poco frecuente, lo que reduce el rol estratégico que este posee dentro de la organización.

Pilar 2
Gestión interna.

Las organizaciones destacan por su claridad para definir sus áreas temáticas de intervención y poblaciones objetivo (0,88). La definición de la teoría de cambio (0,46), la sostenibilidad financiera (0,42) y el uso de evaluaciones (0,20) son las debilidades centrales a nivel de gestión interna.

La mayoría de las organizaciones carecen de una teoría de cambio que les permita conectar sus actividades con los resultados y el impacto que buscan generar. Sin esta brújula estratégica y causal, las intervenciones tienden a concentrarse en acciones aisladas, difíciles de medir y escalar.

Encontramos que muchas organizaciones dependen de una sola fuente de ingresos. Muchas organizaciones que tienen una sola fuente de ingresos son de recursos procedentes de la cooperación internacional y donantes del exterior, y del sector empresarial, lo que vuelve a las organizaciones vulnerables a los cambios en el entorno político y económico.

Las evaluaciones son poco usadas y carecen de rigurosidad. En la práctica, las organizaciones miden resultados inmediatos, como el número de beneficiarios o la satisfacción de los participantes, pero pocas profundizan en evaluaciones de impacto. Esta debilidad limita el aprendizaje institucional y la posibilidad de demostrar con evidencia el verdadero alcance del trabajo filantrópico.

Pilar 3
Transparencia y rendición de cuentas.

Las organizaciones reportan un buen puntaje en los procesos de socialización y retroalimentación con los actores para sus proyectos (0,88). En materia de comunicación, la publicación de información institucional es el mayor espacio de mejora (0,33). La información que difunden las organizaciones está centrada en reportes institucionales, actividades y logros, mientras que pocas veces se publican datos financieros, evaluaciones y resultados de impacto.

La limitada divulgación de información restringe la rendición de cuentas y el reconocimiento del aporte de la organización y el sector filantrópico en general para el desarrollo del país.

La limitada divulgación de información restringe la rendición de cuentas y el reconocimiento del aporte de la organización y el sector filantrópico en general para el desarrollo del país.

Pilar 4
Gestión externa.

La colaboración entre organizaciones pares recibió un alto puntaje en este pilar (0,66). Sin embargo, la coordinación entre el sector filantrópico y el Gobierno es débil (0,47). Aunque existen experiencias valiosas de cooperación, aún no consolidamos una agenda de colaboración que permita alinear esfuerzos y escalar intervenciones exitosas. La razón principal que las organizaciones filantrópicas usan para explicar la baja colaboración con el Gobierno es que perciben la relación con el Gobierno como compleja o burocrática.

Persiste la desconexión entre la filantropía y el uso externo de la información (0,34), por ejemplo, lo poco frecuente del rol del ecosistema filantrópico como agente catalizador en el debate de políticas públicas. Los aprendizajes, datos y evidencias generados por las organizaciones pocas veces se incorporan al diseño de políticas públicas. El potencial transformador de la filantropía por su capacidad para innovar, pilotear soluciones en el territorio y movilizar recursos, todavía no dialoga con los espacios donde se toman decisiones de políticas públicas.

Superar estos desafíos es clave para avanzar hacia una filantropía basada en evidencia, articulada conjuntamente entre los actores claves de la sociedad: el Gobierno, el sector privado y la ciudadanía. Esta ruta es fundamental para que el sector consolide su papel como un aliado estratégico en la construcción del desarrollo del Perú.

PLAN DE ACCIÓN: ¿QUÉ HACEMOS?

¿Cómo llegamos de la descripción del panorama del sector filantrópico de 2025 a la elaboración de un plan de acción que nos permita evolucionar hacia una filantropía transformadora para el Perú?

Los cuatro pilares del ICO proveen un marco para formular un plan de acción que nos lleve hacia una filantropía transformadora que sea sostenible y estratégica.

Junto a las recomendaciones por pilar incluimos casos cortos de organizaciones filantrópicas peruanas que representan mejores prácticas en cada pilar del ICO. Estas organizaciones emblemáticas reflejan cómo el ecosistema filantrópico peruano tiene ejemplos que pueden servir de guía para la región y motivar a organizaciones emergentes a diseñar su modelo operativo de la forma más eficiente posible.

Pilar 1
Gobernanza: de lo tradicional a lo dinámico

La gobernanza es el punto de partida para consolidar una filantropía transformadora. No se trata únicamente de tener un directorio, sino de construir y desarrollar plataformas de liderazgo que incluyan la voz de todos los *stakeholders*, que los directores sean evaluados bajo protocolos definidos y que los cargos tengan períodos específicos que permitan una renovación de talento y energía.

1

Institucionalizar políticas de reelección y renovación de los directorios, estableciendo períodos de entre dos y cuatro años, como lo señala la literatura. Esto permite asegurar la alternancia en los cargos, prevenir la concentración de poder y refrescar las perspectivas y opiniones dentro de los órganos de decisión.

2

Incorporar protocolos y criterios de **evaluación del desempeño de los directores.** Replicar protocolos de evaluación de empleados de empresas privadas a directores de organizaciones filantrópicas. El/la gerente general junto con el/la presidente/a del directorio tiene una sesión formal al año con cada director para evaluar su desempeño.

3

Promover la diversidad dentro de los directorios. Incluir representantes de varios *stakeholders* de la organización, por ejemplo, jóvenes, representantes de regiones fuera de Lima, beneficiarios, extranjeros y actores externos, enriquece la toma de decisiones y fortalece la legitimidad del directorio. La diversidad no solo amplía las perspectivas, sino que también mejora la capacidad de las organizaciones para responder a las realidades sociales y territoriales del país.

4

Fortalecer el rol estratégico de los directorios. Más allá de su función definida en el estatuto de la organización, los directorios deben liderar la planificación a mediano y largo plazo a nivel financiero y programático, supervisar la gestión institucional, contribuir a la captación de recursos financieros y humanos, y asumir un rol activo en la comunicación y representación pública de la organización. Su labor debe estar centrada en la sostenibilidad y el impacto de la organización.

5

Invertir en el fortalecimiento de los procesos de gobernanza. Consolidar la gobernanza requiere inversión. Los directores deben aprender de las mejores prácticas de sus pares en ecosistemas más desarrollados y para eso deben pertenecer a redes que faciliten el intercambio de ideas. Los *grantmakers* pueden desempeñar un rol importante al financiar el desarrollo de capacidades institucionales que suelen quedar fuera de los presupuestos operativos, por ejemplo, insistiendo en la implementación de ciertos procesos de gobernanza en las organizaciones que reciben sus fondos y apoyo con membresías en organizaciones internacionales.

Buenas prácticas de gobernanza:
Casa Ronald McDonald y Save the Children

La Asociación Casa Ronald McDonald del Perú, parte de la red global Ronald McDonald House Charities (RMHC), brinda alojamiento y soporte a familias de provincia con niños en tratamiento médico. La organización destaca por la atención a la gobernanza, especialmente en el proceso de selección e integración de miembros de su Junta Directiva. Casa Ronald usa una guía de buen gobierno de su casa matriz adaptada al contexto local. Este marco establece una estructura directiva balanceada y procedimientos claros para incorporar a nuevos directores, lo que genera continuidad estratégica en la organización.

La guía de gobernanza define perfiles clave que deben estar representados en la Junta Directiva y busca una mezcla de habilidades y perspectivas alineadas con la misión de la Casa Ronald. Estos perfiles de directores incluyen:

- **Experto en salud:** un profesional médico (idealmente con experiencia en gestión de salud pública) que aporte conocimiento técnico sobre el sistema sanitario y las necesidades de los niños enfermos.
- **Representante de McDonald's:** un alto representante de Arcos Dorados o franquiciado local de McDonald's, teniendo en cuenta que esta empresa es aliada fundadora y principal socia corporativa de la Casa Ronald. Su presencia en el directorio facilita la articulación con el sector privado y la movilización de recursos, contactos y visibilidad.
- **Voz de las familias:** una persona que haya sido beneficiaria de la Casa Ronald. Esta perspectiva asegura que las vivencias y necesidades de las familias atendidas estén siempre presentes en las discusiones estratégicas.
- **Especialistas funcionales:** profesionales en áreas clave como legal, comunicaciones y gestión social, así como representantes del sector empresarial ajenos a McDonald's. Estos miembros contribuyen con asesoría en asuntos jurídicos, la proyección pública de la organización y el establecimiento de redes de apoyo más allá de la franquicia fundadora.

La organización provee a sus directores inducciones y capacitaciones para el desempeño de sus funciones. Casa Ronald McDonald Perú ha institucionalizado un proceso sistemático para la selección y reclutamiento de miembros de su Junta Directiva. La creación de comités especializados ha fortalecido el trabajo operativo del directorio y sirve como semillero de futuros directivos.

Integrantes del equipo ejecutivo de la Casa Ronald lideran y apoyan estos comités, generando un puente entre gestión operativa y gobierno corporativo. En conjunto, estas medidas generan orden y estabilidad estratégica para la organización, permitiendo que la misión de brindar «un hogar lejos del hogar» a las familias se cumpla con altos estándares de transparencia, eficiencia y sostenibilidad.

Otra organización que destaca en el ecosistema filantrópico peruano por sus políticas de gobernanza es Save the Children. Save the Children está dedicada a la defensa de los derechos de la niñez y promueve la participación de niñas, niños y adolescentes en sus programas y toma de decisiones. En el contexto peruano, esta visión se traduce en un Consejo Consultivo de niñas, niños y adolescentes integrado por los beneficiarios de sus iniciativas. Este consejo consultivo marcó un hito al incluir a la niñez en la gobernanza de la organización.

Este Consejo Consultivo de menores colabora con Save the Children Perú aportando ideas, sugerencias y recomendaciones sobre los proyectos y acciones de la organización. En esencia, los beneficiarios actúan como **«consultores»** internos, brindando una perspectiva desde la experiencia directa de la niñez beneficiaria. Los integrantes se reúnen en momentos clave que coinciden con los ciclos de evaluación y planificación estratégica de la organización. De esta forma, sus opiniones son consideradas en la definición de políticas institucionales y la dirección de nuevos proyectos, lo que asegura que las voces de la niñez estén presentes en las decisiones de alto nivel.

El Consejo Consultivo está conformado por niñas, niños y adolescentes representantes de diversas organizaciones y colectivos infantiles del Perú. Por ejemplo, en su conformación inicial participaron delegados de redes de niños trabajadores, consejos locales de participación infantil y otros colectivos juveniles. Esta diversidad fomenta que en la mesa de consulta estén reflejadas distintas realidades y experiencias de la niñez peruana.

Al incluir a beneficiarios directos en su gobernanza, Save the Children refuerza el valor fundamental de escuchar a sus beneficiarios, niños y adolescentes, como agentes de cambio. La organización incentiva que los niños sean tomados en cuenta en todos los temas que les afectan. De hecho, los propios niños consejeros han demostrado una capacidad creciente para abogar por sus intereses y proponer soluciones, más allá de ser receptores pasivos de ayuda.

Esta participación no solo enriquece las decisiones institucionales, sino que también contribuye a formar ciudadanos jóvenes comprometidos. Los menores dejan claro que **«no son solo beneficiarios de programas, sino actores activos del cambio»,** y la dirección ejecutiva de la organización está comprometida con que sus aportes informen su orientación estratégica.

Save the Children es un excelente ejemplo de cómo la inclusión de beneficiarios en la gobernanza fortalece la relevancia y legitimidad de una organización. La organización asegura que sus decisiones estén centradas en los derechos y necesidades de aquellos a quienes sirve.

Casa Ronald McDonald y Save the Children evidencian cómo una gobernanza robusta e inclusiva eleva el impacto de una organización filantrópica. La experiencia de Casa Ronald destaca la necesidad de procedimientos estructurados y transparentes para seleccionar líderes al establecer perfiles definidos, períodos de inducción y filtros de compromiso, lo que produce directores competentes y comprometidos.

Save the Children refleja la importancia de incluir a los beneficiarios en la toma de decisiones. Al dar espacio a las niñas, niños y adolescentes para opinar y asesorar, la institución promueve que sus programas y políticas respondan a las necesidades de la población objetivo.

En ambas organizaciones, observamos que la gobernanza robusta es el resultado de prácticas bien definidas. Estas iniciativas fortalecen la legitimidad, eficiencia y sostenibilidad institucional.

Bibliografía

- https://coeeci.org.pe/save-the-children-instala-grupo-consejero-de-ninas-ninos-y-adolescentes/
- https://www.savethechildren.net/uganda/news/children-advisory-committee-cac-engages-senior-leadership
- https://www.savethechildren.de/fileadmin/user_upload/Downloads_Dokumente/Berichte_Studien/2023/Save-the-Children-Global-Accountability-Report-2022-Strengthening-our-accountability-in-2022.pdf
- https://casaronald.org.pe/consejo-directivo/

Casa Ronald McDonald y Save the Children evidencian cómo una gobernanza robusta e inclusiva eleva el impacto de una organización filantrópica.

¿QUÉ IMPLICA ESTE PLAN DE ACCIÓN SOBRE GOBERNANZA PARA CADA TIPO DE ORGANIZACIÓN?

Empresariales

Diversificar la composición del directorio. Incorporar directores externos en el órgano de toma de decisión permite que las organizaciones conecten con las áreas y las poblaciones de influencia con mayor eficiencia. La presencia de voces independientes fortalece la legitimidad del directorio y la organización, y reduce el riesgo de decisiones centradas únicamente en la lógica corporativa.

Familiares

Diversificar la composición del directorio y establecer políticas de renovación de liderazgos y de evaluaciones periódicas a los directores. Directores independientes a la familia añaden valor en el proceso de toma de decisiones y proveen beneficios similares a los explicados en el *box* anterior. Institucionalizar mandatos definidos para miembros del directorio y aplicar evaluaciones formales de desempeño permite equilibrar la continuidad del legado familiar con prácticas modernas de gobernanza.

Diversificadas

Formalizar estructuras mínimas de gobernanza. Definir funciones, roles, reglamentos y políticas de renovación del directorio es fundamental para acompañar el crecimiento de las organizaciones con múltiples fuentes de financiamiento. Contar con un directorio formal fortalece la coherencia estratégica, ordena la toma de decisiones y facilita el proceso de *fundraising*.

Autosostenibles

Diversificar la composición del directorio y definir políticas de renovación de los directores. Ampliar la composición del órgano de gobierno incorporando miembros externos, junto con establecer mandatos rotativos, reduce la dependencia de un liderazgo concentrado y aporta mayor objetividad en la toma de decisiones. Estos cambios permiten equilibrar la visión operativa con una mirada estratégica que sostenga la sostenibilidad del modelo de financiamiento.

Filiales locales

Formalizar estructuras mínimas de gobernanza y ampliar la autonomía. Establecer estructuras mínimas de gobernanza adaptadas al contexto peruano –con roles, reglamentos y procesos propios– permite a las organizaciones complementar las directrices de la casa matriz con el trabajo local. Un directorio local robusto fortalece la autonomía operativa y facilita respuestas más relevantes a las realidades territoriales.

Cooperación y donantes internacionales

Diversificar el directorio con actores locales estratégicos. Incorporar representantes de la sociedad civil, la academia o el Gobierno en órganos de gobernanza mejora la capacidad de la organización para entender y adaptarse al entorno local, legitimar intervenciones y fortalecer la articulación territorial. Esta diversidad también permite equilibrar la mirada técnica internacional con conocimientos contextualizados para el Perú.

Pilar 2
Gestión interna: de la operación a la gestión con datos

Las organizaciones filantrópicas han demostrado una gran capacidad para ejecutar proyectos y administrar recursos. Sin embargo, el siguiente paso es pasar de la ejecución operativa a una estrategia que lleve al aprendizaje institucional constante y participativo, para así fortalecer la capacidad de la organización de diseñar, planificar, medir y adaptarse a entornos en evolución como los del Perú. La gestión de conocimiento es fundamental para la sostenibilidad de la organización.

1 Una línea de acción central es **institucionalizar la gestión de conocimiento y la evaluación como herramientas de aprendizaje,** no solo para cumplir y atraer a donantes, sino para capacitar al equipo de la organización. Evaluar sirve para entender qué funciona, mejorar procesos y tomar decisiones con información. Para lograrlo, es importante contar con sistemas de gestión de conocimiento que sean sencillos, útiles y permanentes, con la habilidad de capturar datos, analizarlos, guardarlos y traducirlos en conocimiento para la gestión.

2 Promover la institucionalización del desarrollo de **teorías de cambio** al diseñar proyectos y planes estratégicos con horizontes de mediano y largo plazo. Formular una lógica causal dentro de la organización ayuda a conectar acciones con resultados y a definir cómo cada proyecto contribuye al impacto deseado. Una teoría de cambio clara aporta coherencia a las actividades, fortalece la comunicación con aliados y financiadores, y promueve la gestión de conocimiento.

3 **Integrar la voz de los beneficiarios** desde el diseño de las intervenciones. Escuchar a las personas que serán parte del proyecto desde la etapa de diseño permite que las organizaciones entiendan qué se necesita y qué cambios son significativos para ellos. Cuando los beneficiarios participan en definir prioridades, proponer soluciones y expresar qué resultados son relevantes para ellos, la organización se beneficia de una mirada más cercana al contexto y construye relaciones de confianza.

4

Fortalecimiento del talento humano implica invertir en las capacidades técnicas de sus equipos, especialmente en sostenibilidad financiera, gestión por resultados y medición de impacto. Fomentar la formación continua y la gestión basada en datos permitirá que los equipos tomen decisiones informadas y que la organización evolucione con experiencia. Las organizaciones deben invertir en ser parte de plataformas y redes regionales e internacionales que reúnen organizaciones filantrópicas como Latimpacto, Wings (*Worldwide Initiatives for Grantmaker Support*) y RedEAmérica, que amplían sus bases de contactos y conocimiento y les permiten acceder a mejores prácticas regionales e internacionales.

Latimpacto RedEAmérica

5

Expandir fuentes sostenibles de financiamiento. Las organizaciones deben ampliar sus fuentes de financiamiento mediante la creación de unidades de negocio, alianzas corporativas y estrategias de generación de ingresos propios que generen autonomía limitando su dependencia de una o limitadas fuentes de financiamiento. Un modelo financiero diversificado reduce riesgos y amplía las oportunidades de acción.

6

Movilizar aportes de la ciudadanía a través de canales digitales. Involucrar a la ciudadanía en la filantropía es mucho más sencillo cuando las organizaciones cuentan con herramientas digitales que facilitan donaciones. Los canales digitales permiten activar a nuevos públicos, como jóvenes que reportan interés en contribuir social y políticamente (The Rockefeller Foundation, Dalberg, & The Resource Foundation, 2025). En el Perú, el uso masivo de billeteras digitales como Yape o Plin ofrece una oportunidad para promover donaciones y acercar a más personas al trabajo de las organizaciones.

Buenas prácticas de Gestión del conocimiento:
CARE Perú

CARE Perú* forma parte de la confederación global CARE, presente en más de 100 países y con 55 años de trabajo continuo en el Perú. En su visión para 2030, la organización aspira a ser líder en innovación, uso de datos, evidencia y tecnología para generar impacto en el mundo.

Esta orientación se refleja en su enfoque programático: cada intervención busca responder a necesidades inmediatas y generar capacidades locales y resiliencia comunitaria. Para CARE Perú, el aprendizaje institucional es una prioridad que acompaña su misión de combatir la pobreza y promover la justicia social. Por ese motivo, la organización comparte sus resultados, historias y lecciones aprendidas.

Un pilar clave de la cultura de aprendizaje de CARE Perú es su sistema de gestión del conocimiento, que se fortalece año tras año. Como parte de sus principales estrategias, la organización mantiene un repositorio detallado de proyectos e intervenciones pasadas en su Sistema de Gestión de Proyectos. Además, como miembro de una confederación global, la organización registra sus proyectos e intervenciones en el Program Information & Impact Reporting System (PIIRS).

Ambos sistemas recopilan anualmente datos, informes y evidencia de todos los proyectos ejecutados. La información obtenida permite medir indicadores globales alineados con su visión a 2030 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas (ODS), comparar resultados con las organizaciones de la confederación de otros países y analizar qué funcionó, qué no y por qué.

Hoy, estas dos plataformas permiten a los equipos diseñar nuevas intervenciones a partir de evidencia concreta. Además, estos sistemas facilitan la rendición de cuentas ante donantes, comunidades y beneficiarios, lo que fortalece la coordinación con la confederación internacional de organizaciones CARE.

Esta apuesta por la memoria institucional se traduce en resultados. Por ejemplo, durante la respuesta al brote de Zika, CARE Perú se basó en un análisis de evidencias y conocimientos sobre el control de vectores y la prevención del Zika. El equipo revisó experiencias previas, como la intervención en Sechura durante el brote de dengue de 2001. De ese proceso surgieron seis protocolos implementados en zonas piloto, y muchas de las buenas prácticas identificadas se escalaron a otras regiones. La identificación de buenas prácticas y su implementación le permitió al proyecto aprovechar sinergias para atender la emergencia. Este ejemplo muestra cómo el repositorio de experiencias y la sistematización de aprendizajes ayudan a enfrentar desafíos con mayor preparación.

CARE Perú también cultiva una cultura de revisión continua. La organización fortalece los procesos de debida diligencia con socios y organizaciones aliadas, adaptando herramientas para que sean inclusivas y accesibles. Esta mentalidad fomenta relaciones de confianza con comunidades y aliados, y asegura que cada proyecto se ejecute con legitimidad y perspectiva de mejora continua.

Al observar el funcionamiento de estos sistemas de manera complementaria, identificamos varias buenas prácticas que pueden ser adaptadas por otras organizaciones:

- **Intervenciones basadas en evidencia.** Todas las acciones se sustentan en datos y aprendizajes concretos, y se priorizan soluciones eficaces, escalables y contextualizadas para incidir en políticas públicas.

- **Repositorios de proyectos.** CARE Perú mantiene un repositorio interno de información de proyectos, mientras que el PIIRS registra las intervenciones a nivel global. Estos sistemas complementarios recopilan datos e información de alcance e impacto, convirtiéndose en una memoria institucional y de la confederación global que permite a los equipos guiar nuevas intervenciones. Además, permiten no solo la comparabilidad y retroalimentación entre proyectos a nivel nacional, sino también entre los proyectos de todos los países miembros de la confederación global.

- **Identificación y replicación de buenas prácticas.** A través del análisis de evidencia, generan protocolos que se escalan a otras regiones. Esta metodología evita duplicar esfuerzos y acelera la respuesta frente a emergencias.

El impacto de esta gestión del conocimiento va más allá de la organización: al basar sus programas en evidencia y compartir sus lecciones con otros actores, CARE Perú contribuye a elevar el estándar del sector filantrópico en el Perú. Sus protocolos y metodologías han sido adoptados por Gobiernos locales y organizaciones aliadas en áreas como salud, educación y respuesta humanitaria. La experiencia demuestra que tener un repositorio de proyectos y una cultura de aprendizaje permite diseñar proyectos más pertinentes, evitar errores recurrentes, y replicar innovaciones con rapidez.

El ejemplo de CARE Perú resalta que un repositorio de conocimiento que integra datos, historias y resultados permite tomar decisiones informadas, justificar inversiones y evidenciar transparencia. La gestión de conocimiento de CARE Perú también empodera a los equipos para que aprendan del pasado y se adapten a un futuro incierto, construyendo un camino colectivo hacia la justicia social.

* Vicente M. León es miembro de la Junta Directiva de CARE Perú.

Buenas prácticas de uso de tecnología:

Propel, impulsando el impacto social en Latinoamérica con tecnología e inteligencia artificial

Con presencia en Centroamérica, Chile, Colombia, México y Perú, Propel conecta la innovación tecnológica y el talento con causas de alto valor social. Propel brinda a organizaciones y emprendimientos sociales las herramientas y los conocimientos necesarios para fortalecer su trabajo comunitario, con lo que posiciona a la transformación digital al servicio del bien común.

Para Propel, la tecnología y la inteligencia artificial (IA) son aliadas estratégicas para fortalecer el trabajo de las organizaciones sociales, ya que permiten optimizar procesos, ampliar proyectos y dotar a las organizaciones de mayor efectividad y visión estratégica. Coherente con esta perspectiva, Propel impulsa la adopción de herramientas digitales en el sector filantrópico. Un ejemplo es Nonprofit Academy, su plataforma educativa, que ofrece cursos y talleres sobre el uso de IA y de tecnologías digitales en iniciativas sociales, lo que contribuye a la transformación digital del sector. La formación abarca desde conceptos básicos, como el uso de asistentes inteligentes como ChatGPT, hasta enfoques avanzados de *marketing* y análisis de datos.

La propuesta de valor que Propel ofrece a las organizaciones sociales se sostiene en tres pilares tecnológicos:

Pilar 1. IA y herramientas digitales. Propel promueve la incorporación de *softwares*, automatización e inteligencia artificial en la gestión diaria. Un caso ilustrativo es el de **Kantaya**, organización peruana enfocada en la educación infantil, que con el acompañamiento de Propel implementó Salesforce como sistema CRM en la nube de información. Esto le permitió personalizar la comunicación con sus donantes, captar nuevos patrocinadores, y reducir el tiempo invertido en campañas de recaudación de fondos. Gracias al apoyo de Propel, Kantaya logró duplicar su alcance mediante un programa desarrollado con el uso de un *chatbot* de IA. Un ejemplo de cómo la tecnología cataliza eficiencia y crecimiento.

Pilar 2. Conexiones de valor. Propel articula redes de apoyo y mentoría que vinculan a líderes sociales con expertos en la industria de tecnología, aliados corporativos e inversionistas. Al integrarse a la comunidad de Propel, las organizaciones forman parte de un ecosistema internacional orientado a soluciones tecnológicas, donde se generan colaboraciones, asesoría especializada y mayor visibilidad de sus causas.

Pilar 3. Acceso a financiamiento. A través de iniciativas innovadoras, Propel facilita que las organizaciones sociales accedan a los recursos necesarios para su desarrollo. Un ejemplo destacado es GrantBot, un asistente virtual basado en IA que guía la redacción de propuestas de financiamiento. Esta herramienta gratuita puede ahorrar hasta ocho horas de trabajo administrativo y ofrece retroalimentación personalizada, permitiendo que equipos pequeños sean más eficientes. Gracias a GrantBot, entre 2024 y 2025, varias organizaciones han asegurado más de US$ 1,5 millones en nuevos fondos para sus proyectos, lo que demuestra el potencial transformador de la inteligencia artificial en el sector social.

El Perú se ha consolidado como uno de los focos principales de Propel. Muchos emprendedores sociales peruanos han participado en sus programas de *fellowship* y aceleración, aprovechando esta plataforma para fortalecer sus iniciativas.

Los ejemplos de impacto en el Perú abarcan diversos sectores sociales. Además de Kantaya, destacan organizaciones como **Presente**, que promueve la inclusión laboral de personas LGBTIQ+ y ha llegado a más de 500 000 peruanos con campañas de diversidad e igualdad en los centros de trabajo, y **Ashanti Perú,** liderada por una *fellow* de Propel, que impulsa el liderazgo juvenil afroperuano mediante la formación en derechos humanos y participación política, contribuyendo así a políticas públicas más inclusivas.

Estas iniciativas han escalado su impacto gracias al acompañamiento tecnológico y estratégico de Propel mediante la implementación de plataformas digitales, el fortalecimiento de su presencia en línea y el acceso a financiamiento para proyectos. Sus historias de éxito en el Perú y la región son prueba de una nueva forma de hacer filantropía en el siglo XXI.

Buenas prácticas de uso de evaluaciones:

Sinfonía por el Perú. Entonar una partitura de cambio social respaldada por la ciencia de la evaluación

Sinfonía por el Perú fue fundada en 2011 y está dedicada a transformar la vida de niños y adolescentes en situación de riesgo a través de la música. Durante más de una década, el programa ha ofrecido formación musical gratuita (orquestas, coros, talleres) a miles de menores en comunidades vulnerables de todo el Perú.

Sinfonía por el Perú opera a través de la enseñanza colectiva de música, fomentando valores como disciplina, trabajo en equipo, responsabilidad y solidaridad en sus participantes. Además de su visión artística, lo que distingue a esta organización es su compromiso con la evaluación rigurosa de su impacto, lo que le permite evidenciar con datos cómo la música es un motor de inclusión y desarrollo social.

Sinfonía por el Perú cultiva una cultura de evaluación continua para asegurar la efectividad de sus proyectos. En 2014, en pleno proceso de expansión, la organización sometió su programa a una evaluación experimental de impacto con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), encargando el estudio al Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade). Esta evaluación independiente, con grupos de intervención y control asignados aleatoriamente, buscó generar evidencia sobre los efectos de la formación musical en indicadores de desarrollo de los niños y sus familias. Los resultados fueron reveladores, ya que los participantes mostraron mejoras significativas en múltiples dimensiones, como mayor autoestima y creatividad, mejor rendimiento escolar y determinación, reducción de conductas agresivas, y un entorno familiar más armonioso.

Impulsada por el éxito del primer estudio, Sinfonía por el Perú repitió el ejercicio unos años después. En 2018, realizó una segunda evaluación de impacto experimental, nuevamente con Grade, para seguir a la cohorte inicial y medir cambios de mediano plazo. Esta evaluación confirmó y amplió hallazgos: la participación en el programa reorienta positivamente el futuro de los niños y jóvenes, reduciendo conductas de riesgo como violencia y pandillaje, disminuyendo la incidencia de embarazo adolescente, aumentando las horas dedicadas al estudio y elevando las aspiraciones académicas, ya que más alumnos del programa se proyectan a estudios superiores. La evidencia robusta del estudio validó que su modelo artístico-pedagógico genera cambios reales en la vida de sus beneficiarios, lo que reforzó la decisión de la organización de institucionalizar la medición de resultados como parte integral de su gestión.

La adopción de evaluaciones rigurosas no solo produjo evidencia para compartir con todos sus *stakeholders*, sino que también impactó en la estrategia operativa de Sinfonía por el Perú. Luego de la primera evaluación en 2014, la institución instaló una cultura de monitoreo y mejora continua: crearon un equipo dedicado a seguimiento y evaluación, estandardizaron el modelo pedagógico a nivel nacional y refinaron la teoría de cambio y los indicadores de éxito del programa. Ahora, Sinfonía mide regularmente el progreso de sus beneficiarios mediante encuestas anuales, evaluaciones externas periódicas, valoraciones de la comunidad y otros instrumentos. Esta retroalimentación constante permite ajustar la intervención para escalar resultados.

Sinfonía por el Perú opera a través de la enseñanza colectiva de música, fomentando valores como disciplina, trabajo en equipo, responsabilidad y solidaridad en sus participantes. Además de su visión artística, lo que distingue a esta organización es su compromiso con la evaluación rigurosa de su impacto, lo que le permite evidenciar con datos cómo la música es un motor de inclusión y desarrollo social.

Otro beneficio importante ha sido en el ámbito humano y organizacional interno. Validar mediante evaluaciones y datos que enseñar música tiene múltiples beneficios, tiene un efecto potente en la motivación y el orgullo del equipo de Sinfonía. Los profesores son más conscientes del impacto de su trabajo, ya que no solo se ven como docentes de notas musicales, sino también como agentes de cambio social. Esto ha elevado su compromiso y los ha impulsado a planificar mejor sus clases y a seleccionar repertorios y dinámicas que fomenten la creatividad, ya que así contribuyen a los resultados positivos observados. En resumen, la evaluación fue un elemento catalítico que permitió a Sinfonía por el Perú aprender y mejorar como organización, afinando su gestión y sus métodos de enseñanza.

Tener evidencia respaldada por expertos externos también ha incrementado la

credibilidad de Sinfonía ante aliados, financiadores y el público en general. Muchas organizaciones sociales se enfrentan al escepticismo sobre sus proyectos, pero Sinfonía por el Perú pudo demostrar su impacto con rigurosidad científica, lo que facilita sostener y expandir sus fuentes de financiamiento. Inversionistas sociales, agencias de cooperación y empresas han mostrado interés en apoyar un programa cuyas evaluaciones independientes validan que cada donación se traduce en cambios concretos en la vida de los niños.

De hecho, Sinfonía comenta que estos resultados «le dieron otro lenguaje» para relacionarse con sus aliados, ya que pasó de apelar solo a la emotividad **(«la música transforma vidas»)** a presentar un caso basado en evidencia **(«la música reduce la violencia y el trabajo infantil y mejora el rendimiento»).** La legitimidad obtenida mediante la evaluación rigurosa tuvo un efecto multiplicador, atrayendo a nuevos aliados y posicionando a Sinfonía como referente de buenas prácticas en el sector.

Los rigurosos estudios de impacto de Sinfonía han evidenciado el poder transformador de la música, beneficiando no solo a la institución a través de aprendizaje interno, eficiencia y la habilidad de atraer financiadores, sino también sirviendo de modelo inspirador para otras organizaciones en el ecosistema filantrópico peruano. Gracias a la cultura de evaluación, Sinfonía por el Perú continúa creciendo y afronta sus próximos retos, incluso explorando nuevos temas, como la salud mental, en una tercera evaluación de impacto que iniciará con la cohorte 2026, con la convicción de que cada nota y cada medición cuentan para cambiar vidas a gran escala.

¿QUÉ IMPLICA ESTE PLAN DE ACCIÓN SOBRE GESTIÓN INTERNA PARA CADA TIPO DE ORGANIZACIÓN?

Empresariales

Evolucionar a una gestión basada en evidencia y teoría de cambio. Aunque estas organizaciones tienen procesos administrativos robustos, necesitan incorporar herramientas que ordenen su intervención: teorías de cambio claras, marcos de resultados y evaluaciones sistemáticas. Esto permitirá que su operación evolucione hacia una gestión estratégica capaz de medir impacto, generar aprendizaje institucional y tomar decisiones informadas.

Familiares

Fortalecer la gestión del conocimiento y el uso de evaluaciones. Deben avanzar hacia una gestión de conocimiento que les permita capturar, sistematizar y aprender de su experiencia. Implementar evaluaciones periódicas, documentar procesos y establecer procesos de aprendizaje interno ayudará a estas organizaciones a traducir su visión en decisiones más técnicas y orientadas al impacto.

Diversificadas

Consolidar mecanismos de sostenibilidad financiera y uso estratégico de evaluaciones. Dado que gestionan múltiples fuentes de financiamiento, requieren fortalecer herramientas de proyección financiera, análisis de riesgos y diversificación sostenible. Además, deben cerrar la brecha entre «tener una política de evaluación» y «usar la evidencia en la toma de decisiones», integrando los resultados en planificación, presupuestos y mejora continua.

Autosostenibles

Incorporar lógica causal y evaluación al modelo operativo. Definir una teoría de cambio, incorporar indicadores de resultados y realizar evaluaciones periódicas permitirá que la actividad de estas organizaciones cuente con claridad estratégica basada en información.

Filiales locales

Fortalecer la planificación y la autonomía operativa. Reforzar mecanismos de planificación interna que traduzcan lineamientos internacionales al contexto peruano. Crear planes operativos propios, gestionar conocimiento local y adaptar evaluaciones al territorio permitirá una gestión más pertinente, flexible y alineada con el país.

Cooperación y donantes internacionales

Consolidar procesos internos ante la rotación y temporalidad de proyectos. Enfocarse en asegurar continuidad institucional: protocolos de transferencia de conocimiento, sistemas digitales de documentación y procesos estandarizados para minimizar el impacto de la rotación de personal. También es clave desarrollar estrategias de sostenibilidad que reduzcan la dependencia de ciclos de financiamiento y fortalezcan la continuidad de las intervenciones.

Pilar 3
Transparencia y rendición de cuentas:
más allá de la difusión institucional

La transparencia es una forma de construir confianza y legitimidad con todos los *stakeholders*. Las organizaciones deben dar el siguiente paso para aprender unas de otras y, en el proceso, entender cómo se toman las decisiones, cómo se usan los recursos y qué resultados se alcanzan en sus intervenciones. Compartir resultados ayuda a construir un sector más eficiente y colaborativo.

1

Publicar información estratégica, por ejemplo, planes institucionales, evaluaciones y resultados clave, contribuye a visibilizar el valor y el impacto del sector filantrópico en el desarrollo del país. Las organizaciones deberían publicar de manera accesible sus evaluaciones, estados financieros e informes de impacto.

2

Desarrollar reportes que integren resultados de evaluaciones con información financiera. Publicar este tipo de reporte permitirá evidenciar el valor creado por las organizaciones, el uso de recursos y los avances en el sector.

3

Cultura de rendición de cuentas voluntaria, entendida no como una exigencia de donantes, sino como un ejercicio de confianza y responsabilidad con los *stakeholders* y el sector. Las organizaciones que se comunican con transparencia consolidan su legitimidad y generan condiciones para atraer nuevas alianzas y recursos.

Buenas prácticas de transparencia:
Empresarios por la Educación (ExE): apertura y rendición de cuentas en el sector educativo

Empresarios por la Educación (ExE) se ha consolidado como un actor clave en la mejora del sistema educativo peruano, articulando esfuerzos entre el sector privado, el sector público y la academia. Esta organización reúne a líderes empresariales comprometidos con elevar la calidad de la educación pública, convirtiéndose en un puente entre empresas y el Estado para implementar proyectos que benefician a estudiantes y docentes. Su enfoque colaborativo muestra que las alianzas público-privadas generan impacto positivo cuando están acompañadas de transparencia y buena gobernanza.

Un aspecto destacado de ExE es su compromiso con la rendición de cuentas. La organización celebra anualmente una Asamblea General en la que presenta su informe de labores y estados financieros a sus miembros y grupos de interés. ExE publica cada año su *Memoria institucional* en su página web, en el que explica sus actividades, logros y situación financiera. La publicación de sus resultados financieros refuerza la confianza de las entidades educativas y empresas asociadas en la gestión de la organización, sentando un precedente de apertura informativa en el sector filantrópico peruano.

Además, ExE comunica sus avances a través de notas de prensa y reportes. Por ejemplo, en su *Memoria 2024* la organización detalló sus proyectos, el impacto alcanzado y sus balances anuales. Al adherirse a principios internacionales de buen gobierno (es miembro de la red Reduca y está alineada con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas), la organización también recibe evaluaciones externas y está adscrita a estándares de transparencia, lo que fortalece aún más su credibilidad.

En resumen, Empresarios por la Educación integra la transparencia financiera y operativa como parte de su ADN institucional, lo que ha contribuido a su reputación como una organización confiable al colaborar con el Estado y otras instituciones en políticas educativas.

Buenas prácticas de transparencia:
Es Hoy: articulación empresarial y transparencia al servicio del desarrollo nacional

Es Hoy, creado en 2021, es un movimiento de líderes empresariales peruanos que aborda «los desafíos impostergables» del país a través de la articulación multisectorial. Esta organización moviliza recursos y capacidades del sector empresarial para impulsar proyectos de alto impacto social, y trabaja de la mano con actores clave del Estado, la academia y la sociedad civil. Desde su concepción, Es Hoy enfatiza principios de gestión responsable, convencida de que el liderazgo empresarial tiene que estar definido por la integridad.

La transparencia ocupa un espacio central en la filosofía de Es Hoy. La organización pone a disposición del público sus lineamientos internos y sus resultados. Por ejemplo, publican sus Principios de Gestión Responsable, donde detallan los estándares éticos y de buen gobierno que rigen sus operaciones. De igual forma, al cierre de cada ejercicio anual difunden una *Memoria institucional* que resume las iniciativas emprendidas, los recursos movilizados y los logros obtenidos. Esta memoria anual es accesible desde su sitio web.

Al publicar sus reportes, Es Hoy evidencia cuánto ha recaudado del sector privado, en qué proyectos esos fondos fueron invertidos y cuáles fueron los resultados en temas como educación, empleo, apoyo a medianas y pequeñas empresas, y respuesta a emergencias. Esta apertura permite que otros actores comprueben el impacto de sus acciones y cómo se administran los fondos con los que opera. Está práctica resalta su compromiso con la ética y la responsabilidad social.

Al igual que ExE, Es Hoy entiende que informar con claridad sobre su gestión refuerza su legitimidad ante entidades gubernamentales y posibles aliados, creando un entorno de confianza para la colaboración público-privada a favor del desarrollo.

ExE y Es Hoy evidencian que la transparencia no es solo una buena práctica, sino también una necesidad para generar confianza y credibilidad ante la sociedad. Las lecciones que nos dejan estas organizaciones se resumen en varios beneficios de transparencia:

- **Fortalecimiento de la confianza pública:** las organizaciones transparentes generan mayor confianza en donantes, aliados y la ciudadanía. Esto aumenta la disposición de todos los actores en el ecosistema a apoyar y a contribuir.
- **Legitimidad y facilita la colaboración:** una entidad que rinde cuentas es percibida como seria y responsable, lo que mejora su reputación. Esto facilita la colaboración con otras organizaciones y el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento para sus iniciativas.
- **Cultura interna de responsabilidad:** la transparencia beneficia a la organización internamente. Al promover una cultura de rendición de cuentas en su gestión interna, mejora la eficiencia operativa y la gestión de proyectos. Los colaboradores están conscientes de la importancia de manejar eficientemente sus recursos y reportar resultados, lo que eleva los estándares de desempeño.

Ser transparentes es indispensable para las organizaciones que articulan esfuerzos público-privados. Empresarios por la Educación y Es Hoy ilustran cómo la divulgación de información fortalece la confianza de la sociedad en sus iniciativas. Su ejemplo envía un mensaje claro: la rendición de cuentas respalda y potencia el impacto. Al imitar estas prácticas de transparencia, más organizaciones podrán construir puentes de colaboración entre el sector empresarial y el público, logrando así un mayor bienestar común.

Bibliografía

- https://stakeholders.com.pe/ddhh/educacion/empresarios-por-la-educacion-18-anos-articulando-esfuerzos-por-la-calidad-educativa-en-el-peru/
- http://www.empresariosporlaeducacion.org/sites/default/files/2017informe_de_labores_exe_2017_final_1-ilovepdf-compressed_1_0.pdf
- https://empresariosporlaeducacion.org.pe/wp-content/uploads/2024/03/Memoria-Institucional-EXE-2023.pdf
- https://eshoy.pe/
- https://eshoy.pe/quienes-somos/
- https://fundacionesyasociaciones.com/la-importancia-de-la-transparencia-en-la-gestion-de-fundaciones/

¿QUÉ IMPLICA ESTE PLAN DE ACCIÓN SOBRE TRANSPARENCIA PARA CADA TIPO DE ORGANIZACIÓN?

Empresariales

Pasar de la comunicación institucional a la transparencia estratégica. Las organizaciones empresariales deben avanzar más allá de la difusión de logros y adoptar prácticas transparentes que incluyan la publicación de reportes financieros, evaluaciones y criterios de asignación de recursos. Integrar estos insumos en sus plataformas digitales diferencia la rendición de cuentas de un enfoque meramente reputacional, conectándola con el impacto real de sus intervenciones.

Familiares

Ampliar la difusión pública de información y formalizar reportes periódicos. Desarrollar reportes anuales accesibles, publicar información financiera y compartir aprendizajes de sus intervenciones permitirá aumentar su visibilidad y consolidar su credibilidad con todos los *stakeholders*.

Diversificadas

Publicar información en sus medios digitales y avanzar hacia una rendición de cuentas integral. Estas organizaciones tienen una presencia digital activa, pero deben complementar su comunicación con estados financieros, evaluaciones, indicadores de impacto y criterios de selección de proyectos.

Autosostenibles

Institucionalizar prácticas de rendición de cuentas. Establecer procesos formales de transparencia: reportes financieros, informes de impacto y socialización de evaluaciones. Esto fortalecerá la confianza de sus aliados y permitirá que la sostenibilidad económica se complemente con legitimidad social.

Filiales locales

Fortalecer la rendición de cuentas hacia actores nacionales. Las filiales suelen reportar principalmente a sus casas matrices o donantes internacionales. Incorporar reportes específicos para beneficiarios, Gobiernos locales y actores territoriales aumentará su legitimidad y visibilidad en el país.

Cooperación y donantes internacionales

Socializar información más allá del cumplimiento con los *grantmakers*. Estas organizaciones tienen sistemas de auditoría y reportes sólidos, pero gran parte de la información que comparten está orientada a financiadores internacionales. Publicar evaluaciones, informes de impacto y reportes financieros en canales accesibles en el país fomentará el aprendizaje entre pares y contribuirá a elevar el estándar de divulgación en el sector.

Pilar 4
Gestión externa: colaborar para construir

Las organizaciones filantrópicas peruanas colaboran entre ellas, pero las colaboraciones están centradas en alianzas para la ejecución de proyectos. El desafío es pasar de alianzas por proyectos a alianzas estratégicas orientadas a resultados colectivos y sostenibles. La evolución del sector depende de la habilidad para articular esfuerzos, compartir aprendizajes y sumar capacidades con actores públicos y privados.

La filantropía transformadora requiere la colaboración; ninguna de las organizaciones peruanas tiene el alcance necesario para cumplir su misión por su cuenta. La articulación estratégica, el aprendizaje colectivo y la incidencia pública son el andamiaje necesario para consolidar un ecosistema filantrópico que no solo interviene, sino que también transforma de manera sostenible los territorios, las poblaciones y las comunidades donde actúa.

1

Fomentar alianzas con el Gobierno a nivel local, regional y nacional para escalar impacto territorial. La filantropía tiene el potencial de ser un socio estratégico del Gobierno. Trabajar con entidades locales, Gobiernos municipales y regionales permite adaptar las intervenciones al contexto específico y fortalecer las capacidades locales con menores recursos.

2

Consolidar redes de aprendizaje entre pares, como consorcios temáticos y comunidades de práctica, donde las organizaciones compartan herramientas, diagnósticos y evaluaciones. En línea con nuestra sugerencia en el *box* 3 de gestión interna, estas redes fortalecen la cooperación y ayudan a construir una visión común sobre los desafíos del sector y país.

3

Impulsar la incidencia pública basada en evidencia. Las organizaciones filantrópicas producen información valiosa a partir de sus intervenciones, pero esa evidencia rara vez se traduce en propuestas para políticas públicas. Convertir los aprendizajes en recomendaciones, informes y mesas de diálogo fortalecerá la voz del sector como actor relevante del desarrollo nacional.

4

Promover la sostenibilidad territorial de las intervenciones, reduciendo la dependencia del financiamiento externo. Las alianzas locales, los fondos colaborativos y la articulación con Gobiernos subnacionales pueden facilitar que los proyectos sigan operando una vez concluido el apoyo inicial.

5

***Grantmakers* que promueven la colaboración como condición** al financiamiento. La estructura del financiamiento para proyectos puede desempeñar un papel decisivo en promover la colaboración si ofrece incentivos para que las organizaciones postulen de manera conjunta (The Rockefeller Foundation *et al.*, 2025). Dirigir el financiamiento hacia proyectos codiseñados o coimplementados, en lugar de iniciativas aisladas, impulsa soluciones integrales, distribuye mejor las capacidades entre actores y fortalece la sostenibilidad de los resultados. Este tipo de financiamiento, impulsado por *grantmakers*, motiva a las organizaciones a trabajar en conjunto, compartir aprendizajes y construir alianzas que trasciendan la duración de un proyecto.

Buenas prácticas de colaboración con el Gobierno:
Enseña Perú: colaboración multiactor con enfoque sistémico

Enseña Perú es una asociación sin fines de lucro fundada en 2009 que, desde un enfoque sistémico y multiactor, impulsa un movimiento de liderazgo colectivo para una educación de trascendencia para los estudiantes escolares del país. Su trabajo articula redes y coaliciones entre actores del sistema educativo, desarrolla talento y liderazgo en escuelas y territorios, e impulsa métodos pedagógicos efectivos integrados a la práctica de aula.

Desde sus inicios, Enseña Perú entendió que para generar un cambio sostenible debía trabajar de la mano con el Estado. La organización ha suscrito convenios de cooperación con el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) que formalizan esta alianza público-privada. Esta colaboración estratégica permite coejecutar programas de capacitación docente alineados con las políticas públicas. Por ejemplo, en regiones como Cajamarca y Amazonas, Enseña Perú desarrolla junto con las Direcciones Regionales de Educación programas de formación continua para docentes y directores de escuelas.

En línea con este enfoque, la organización desarrolla cinco programas que inciden en el aula, la gestión escolar y la participación estudiantil:

- **Programa de Liderazgo,** que incorpora a profesionales de diversas disciplinas como docentes en escuelas públicas en el marco de un ecosistema de formación continua.
- **¡Qué Maestro!** Programa de formación y acompañamiento para docentes de escuelas públicas.
- **Programa de Liderazgo para Directivos,** que forma y acompaña a directores de escuelas y a sus equipos para potenciar su liderazgo.
- **Programa de Liderazgo para Estudiantes,** que desarrolla y promueve participación auténtica para estudiantes a través de experiencias formativas y redes.
- **Programa de Formación Docente en Lectoescritura,** que instala prácticas de lectura y escritura basadas en evidencia e integradas a los planes de mejora y al seguimiento de aprendizajes.

En conjunto, estos programas ordenan la intervención institucional y se articulan con la colaboración con el Estado, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y diversos aliados locales, contribuyendo a la transformación educativa territorial.

La colaboración entre Estado, empresa y sociedad civil se traduce en resultados concretos en tres experiencias: **Efecto Áncash, Ascope y Amazonas:**

- En Áncash, desde 2017, una coalición entre la Dirección Regional de Educación (DRE) Áncash, las UGEL de Huari, Bolognesi, Huarmey y Recuay, Antamina y Enseña Perú colidera una intervención con mirada sistémica; hoy suma nueve años de trabajo focalizado en cuatro provincias y nueve distritos, integrando programas para docentes, directivos, estudiantes y lectoescritura, y consolidando herramientas como una unidad regional de medición para orientar decisiones. En sus primeros años, la acción conjunta alcanzó a más de 16 000 estudiantes.

- En Ascope, la coalición provincial –articulada con la UGEL y las municipalidades– implementó un piloto de transformación sistémica en lectoescritura que en 2024 formó y acompañó a 149 docentes y movilizó a 3366 estudiantes en 38 instituciones educativas, con planes de trabajo que convocaron a más de 200 actores y convenios municipales para escalar el proyecto.

- En Amazonas, Enseña Perú trabaja con más de 2500 estudiantes de 79 instituciones educativas. El trabajo con autoridades asciende a 180 personas formadas, entre especialistas de las UGEL y de las DRE y líderes comunitarios. Se identificaron cuatro desafíos clave con las comunidades en la región, en los que se viene teniendo avances a través de proyectos de innovación educativa:
  - Violencia y desigualdad de género hacia niñas y adolescentes
  - Brechas en el desarrollo de la lectoescritura
  - Prácticas poco sostenibles frente al cambio climático
  - Limitada implementación del enfoque intercultural y bilingüe

Estos casos evidencian que cuando el Estado, el sector privado y la sociedad civil se alinean, las iniciativas dejan de ser puntuales y se convierten en estrategias territoriales con evidencia compartida y alcance sostenido.

A nivel territorial, Enseña Perú ha construido relaciones con las UGEL, actores clave para promover cambios en cada comunidad. Trabajar con las UGEL fomenta que las iniciativas educativas tengan respaldo institucional local. De manera conjunta, Enseña Perú y diversas UGEL están desarrollando plataformas robustas que generan información actualizada de miles de estudiantes, lo que ayuda a planificar e impulsar una educación de calidad.

Otra forma de colaboración con las UGEL es el fortalecimiento de capacidades de sus equipos técnicos. En alianza con el sector privado, Enseña Perú implementa procesos de formación y acompañamiento para especialistas pedagógicos, con el fin de potenciar su labor de acompañamiento a las instituciones educativas.

Involucrar a las UGEL y a la comunidad local en la cocreación de soluciones educativas genera mayor compromiso con las iniciativas. Las UGEL aportan continuidad y escala local, mientras que Enseña Perú dinamiza innovación y formación. Como equipo, las UGEL y Enseña Perú escalan el impacto en las escuelas de la zona.

Cuando el Estado, el sector privado y la sociedad civil se alinean, las iniciativas dejan de ser puntuales y se convierten en estrategias territoriales con evidencia compartida y alcance sostenido.

Además del Estado, Enseña Perú desarrolla iniciativas con otros actores del ecosistema educativo. Estas alianzas amplían los recursos y los conocimientos disponibles y crean sinergias que potencian los resultados en las escuelas. Un ejemplo inspirador es la colaboración con el sector tecnológico y financiero para cerrar brechas de conectividad digital en zonas rurales. A través de una alianza entre Yape y Enseña Perú, se financiaron e instalaron antenas de internet satelital Starlink en más de 140 escuelas rurales, habilitando conectividad de alta velocidad en territorios con conectividad históricamente restringida. La llegada de internet de calidad permitió habilitar salas de cómputo, introducir herramientas educativas en línea y hasta crear la primera página web del colegio, involucrando a los estudiantes en el proceso creativo.

A nivel internacional, Enseña Perú forma parte de Teach For All, una red global en más de 60 países que le permite a Enseña Perú intercambiar mejores prácticas e innovaciones educativas con iniciativas de todo el mundo, acelerando su aprendizaje institucional. Por ejemplo, como miembro de esta red, Enseña Perú ha adaptado metodologías exitosas de otros países y compartido sus logros para que sean replicados internacionalmente. Adicionalmente, la organización participa en espacios de investigación y cooperación global sobre educación. En 2023, Enseña Perú se sumó a una coalición internacional impulsada por la Brookings Institution junto con otras 10 organizaciones de África, Asia y América para investigar cómo lograr transformaciones sistémicas en educación. En esta coalición, Enseña Perú actúa como representante local, aporta la perspectiva peruana e incorpora las lecciones globales en su trabajo comunitario.

La experiencia de Enseña Perú evidencia que colaborar con los demás actores del ecosistema –locales, nacionales e internacionales– es fundamental para lograr un impacto profundo y sostenible.

Buenas prácticas de colaboración con el Gobierno:
Hombro a Hombro y la colaboración público-privada para salvar vidas en el Perú

Hombro a Hombro (https://hombroahombro.org.pe/) es una organización peruana que nació como Soluciones Empresariales contra la Pobreza en 2011 para apoyar al Estado en gestión de políticas públicas. En 2017, a raíz del fenómeno de El Niño, se creó el frente empresarial contra desastres «Hombro a Hombro» para movilizar la solidaridad del sector privado y articularla con el Estado en situaciones de desastres de gran magnitud, sean de origen natural o humano. La organización ha demostrado que el sector público y el privado son más eficientes cuando trabajan en equipo, combinando el alcance y recursos del Estado con la capacidad de gestión empresarial para llegar de manera oportuna a las poblaciones vulnerables. Gracias al apoyo de un patronato de 82 empresas, Hombro a Hombro articula donaciones de compañías de todos los tamaños en estrecha coordinación con el Estado.

La confianza que la organización ha generado en los sectores públicos y privados se basa en la comunicación constante con entidades públicas como el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) y con todas las empresas que lo apoyan, lo que le permite movilizar recursos con rapidez. Su rol como principal articulador entre el sector privado, el Estado peruano y la sociedad civil ha sido reconocido públicamente, por ejemplo, Hombro a Hombro tiene un asiento en el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) en caso de desastres de nivel 4 o 5, los más graves. Este espacio institucionaliza la colaboración y facilita que las donaciones privadas se integren a los planes nacionales de emergencia.

La alianza público-privada estuvo a prueba durante la preparación para el fenómeno de El Niño y las lluvias en el norte del país. Ante la alerta, Hombro a Hombro trasladó el primer millón de vacunas que el Estado había adquirido en China y ayudó a trasladar bienes de ayuda humanitaria del Indeci en coordinación con la Marina de Guerra, apoyando con 60 camiones en Lima para mover la carga desde los almacenes del Indeci a la Base Naval del Callao y, luego, de la Base de Paita, con 60 camiones adicionales, a los almacenes desconcentrados del Indeci de Tumbes, Piura y Lambayeque. La logística combinada entre el sector público y el sector privado permitió que el Indeci completara los bienes de ayuda humanitaria que se habían usado en el primer año del fenómeno de El Niño, lo que permitió estar mejor preparados ante una posible segunda fase, que en cierta época del año parecía inminente.

Estos esfuerzos ejemplifican cómo la infraestructura estatal, la flota y el talento empresarial se complementan para garantizar una distribución eficaz. Esta colaboración multiplica el impacto de la organización, por ejemplo:

12 000 toneladas de ayuda humanitaria → **+1,3 millones de personas beneficiadas**

- **Complementar capacidades:** cuando el Estado y las empresas suman esfuerzos, el impacto se amplifica. Hombro a Hombro ha entregado casi 12 000 toneladas de ayuda humanitaria y beneficiado a más de 1,3 millones de personas, combinando alimentos, bebidas, artículos de higiene, de limpieza, oxígeno, abrigo y servicios de salud, logísticos y de comunicación, con la coordinación estatal.

- **Rapidez y escala:** la confianza generada con las autoridades gubernamentales permite movilizar donaciones en cuestión de horas. Esta eficiencia logística agiliza la operatividad de la organización para reaccionar ante desastres.

- **Acceso institucional:** contar con un asiento en el COEN facilita la integración de las donaciones en los planes oficiales de gobierno y genera transparencia y rapidez de información oficial en momentos de crisis.

- **Financiamiento para bienes estratégicos:** la recaudación de fondos para adquirir y trasladar las primeras vacunas contra la COVID-19 evidencia que las empresas pueden financiar iniciativas públicas críticas.

- **Capilaridad y cercanía:** las alianzas con organizaciones locales y municipalidades permiten que la ayuda llegue a comunidades rurales y urbanas vulnerables que muchas veces están fuera del alcance inmediato del Estado.

Hombro a Hombro evidencia que colaborar con el Gobierno no solo es posible, sino esencial para maximizar el impacto social. El acceso a la infraestructura estatal facilita una respuesta más rápida y coordinada ante emergencias. Usando a Hombro a Hombro como ejemplo, otras organizaciones filantrópicas pueden construir relaciones de confianza con instituciones públicas que les permitan escalar esfuerzos en beneficio de la población.

¿QUÉ IMPLICA ESTE PLAN DE ACCIÓN SOBRE GESTIÓN EXTERNA PARA CADA TIPO DE ORGANIZACIÓN?

Empresariales

Fortalecer alianzas estratégicas y colaboración con el sector público. Las organizaciones empresariales suelen colaborar entre pares, pero mantienen una relación distante con el Gobierno. Avanzar hacia alianzas estratégicas con Gobiernos locales, regionales y nacionales permitirá escalar resultados y aprovechar capacidades complementarias. Utilizar los resultados de evaluaciones para dialogar con actores públicos y privados puede posicionarlas como referentes, más allá de la ejecución de proyectos.

Familiares

Traducir aprendizajes en incidencia pública. Sistematizar sus experiencias y compartir los aprendizajes a nivel sectorial, contribuyendo con evidencia a discusiones públicas, políticas y técnicas que lleven al diseño de políticas públicas.

Diversificadas

Escalar su capacidad de colaboración hacia plataformas y consorcios multisectoriales. Estas organizaciones poseen una gran capacidad de articulación entre empresas, pares y cooperación internacional. El reto es transformar estas colaboraciones operativas en alianzas estratégicas y la participación en redes, consorcios y plataformas temáticas.

Autosostenibles

Expandir alianzas más allá de pares y fortalecer su relación con actores públicos. Diversificar actores aliados –sumando a los Gobiernos locales, el sector privado y la academia– y establecer acuerdos de colaboración más allá del corto plazo. Socializar resultados y aprendizajes de sus servicios o proyectos facilitará su inclusión en espacios de participación y diálogo.

Filiales locales

Aumentar su presencia territorial y adaptar su incidencia al contexto nacional. Las filiales deben reforzar su articulación con el ecosistema peruano a través de alianzas con Gobiernos, organizaciones comunitarias y actores del territorio. También deben utilizar la información de evaluaciones para incidir en el diseño de intervenciones, adaptando estándares globales a realidades locales. Mayor visibilidad y participación en redes nacionales permitirá fortalecer su legitimidad en el país.

Cooperación y donantes internacionales

Fortalecer la transferencia de capacidades y conocimientos. Estas organizaciones colaboran con múltiples actores, pero pueden avanzar hacia alianzas que incluyan procesos de cocreación con comunidades, Gobiernos subnacionales y organizaciones de base. Además, deben acompañar sus intervenciones con estrategias de fortalecimiento institucional que permitan que los resultados perduren más allá del ciclo de financiamiento. Usar su evidencia para incidir en políticas públicas nacionales también expande su rol en el ecosistema.

CAPÍTULO 5

LLAMADO A LA ACCIÓN: NUESTROS objetivos Y TU OPINIÓN

NUESTROS OBJETIVOS

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico es pionero en la investigación de la filantropía en América Latina. Sanborn y Portocarrero, en *Filantropía y cambio social en América Latina* (2008), con el apoyo del **David Rockefeller Center for Latin American Studies** de la Universidad de Harvard, fueron los primeros en la región en aplicar estándares de rigor académico a la investigación del sector.

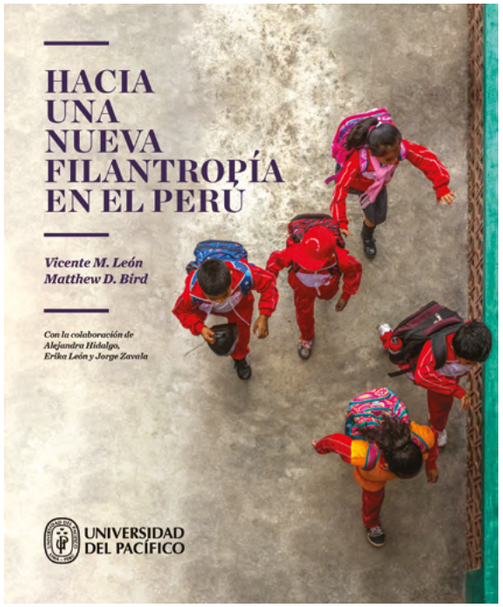
Desde 2017, nuestro equipo ha seguido la labor de investigar el sector y ha creado la base de datos más extensa sobre organizaciones filantrópicas en el Perú. Aunque esta base de datos es la más extensa del Perú y fue íntegramente recopilada mediante entrevistas (versus cuestionarios), existen lagunas de información, particularmente relacionadas con información financiera e inversión social. Es fundamental robustecer nuestra base de datos. En un futuro cercano, esperamos que las organizaciones se sientan más cómodas compartiendo información más detallada y que, a través de investigaciones como esta, internalicen los beneficios de un ecosistema analizado cuantitativamente.

Estudiar filantropía en el Perú y el proceso de crear y mantener esta base de datos nos ha permitido construir alianzas con colegas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, así como otras redes regionales e internacionales, para compartir datos, aprendizajes y buenas prácticas sobre los ecosistemas filantrópicos en nuestros países.

La aplicación de herramientas cuantitativas al estudio del sector es un pilar de nuestro trabajo, por ejemplo, el índice de capacidad organizacional (ICO), que ha sido respaldado por publicaciones en revistas académicas como la mencionada en el capítulo 2 de este libro.

Nos gustaría que este proyecto sea una fuente de reflexión, información e inspiración para equipos de organizaciones filantrópicas, donantes y miembros de directorios en el Perú e internacionalmente.

Nuestras publicaciones incluyen:



Nos gustaría que este proyecto sea una fuente de reflexión, información e inspiración para equipos de organizaciones filantrópicas, donantes y miembros de directorios en el Perú e internacionalmente.

El ICO es una herramienta versátil aplicable a organizaciones en países emergentes más allá de América Latina.

Nuestro plan de acción ofrece lineamientos que pueden ajustarse a distintos contextos de países en desarrollo. Organizamos nuestras recomendaciones basadas en los modelos de ingreso de organizaciones, lo que permite a organizaciones con modelos similares fuera del Perú adaptar esas sugerencias a sus contextos operativos.

Compartir el panorama del sector filantrópico peruano con actores de otros países, el ICO, nuestro plan de acción y nuestras recomendaciones son nuestra contribución y evidencia de apertura a aprender de colegas, filántropos y ciudadanos interesados en mejorar las condiciones de vida en sus países. Del mismo modo que motivamos a las organizaciones filantrópicas a colaborar entre ellas, nos entusiasma colaborar con pares, como investigadores y *stakeholders* con interés en fortalecer el sector.

TU OPINIÓN

El avance del sector filantrópico depende de las decisiones tomadas por todos los actores del sistema.

Te preguntamos:

¿Aceptas resignado lo que sabes que no funciona o te sientes motivado a cambiarlo?

¿Te importa el bienestar del Perú?

Si la respuesta es afirmativa, considera que la filantropía es una herramienta poderosa para experimentar, innovar y acelerar el desarrollo.

¿Te preocupa que el Estado sea poco eficiente?

Si la respuesta es afirmativa, considera que la filantropía tiene como objetivo proveer bienes públicos como educación, salud, cuidado del medio ambiente e igualdad de oportunidades con capital privado para complementar la labor del Estado de la manera más eficiente posible.

¿Te indignan las graves diferencias en oportunidades que experimentamos los peruanos?

Si la respuesta es afirmativa, considera que la filantropía agiliza la generación y transferencia de conocimiento sobre programas destinados a mitigar la desigualdad, y nos permite aprender qué funciona, qué no funciona y por qué.

Si has respondido afirmativamente estas preguntas, te invitamos a considerar que, como persona comprometida con el bienestar de tu país, te debes involucrar con la filantropía. Como mencionamos en *Hacia una nueva filantropía en el Perú* (León & Bird, 2018), la filantropía no es solo donar. Ser filántropo es compartir tu energía y conocimiento para ser parte de un movimiento comprometido con la búsqueda de la igualdad de oportunidades y la justicia.

Los modelos filantrópicos basados en la caridad y las buenas intenciones son poco eficientes. Como ciudadano comprometido, sugerimos que enfoques tu energía y conocimiento en organizaciones filantrópicas comprometidas con la gobernanza, la transparencia y la gestión interna y externa como pilares de eficiencia.

La filantropía es una inversión en la sociedad, y como inversionista en el desarrollo de tu país, debes usar parámetros claros para medir el retorno de esa inversión.

A través de este trabajo de investigación, generamos y compartimos conocimiento sobre el sector filantrópico con el objetivo de agilizar su evolución en una forma eficiente, escalable y sostenible. Impulsemos la transformación del Perú a una sociedad justa, con oportunidades para todos.

Los modelos filantrópicos basados en la caridad y las buenas intenciones son poco eficientes. Como ciudadano comprometido, sugerimos que enfoques tu energía y conocimiento en organizaciones filantrópicas comprometidas con la gobernanza, la transparencia y la gestión interna y externa como pilares de eficiencia.

Bibliografía

- **Arrieta, F., Izaguirre, A., & Zúñiga, M. (2020).** Is the third sector an extension of public administration? *Voluntary Sector Review*, *11*(3), 1-14. doi:10.1332/204674320X15867123016660
- **Austin, J. (2000).** *The Collaboration Challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- **Bekkers, R., Chapman, C. M., Prosser, A., Wiepking, P., & Meyer, M. (2025).** Let us be clear: Why and how to demonstrate data and methods transparency in nonprofit research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 36*(3), 1-10. https://doi.org/10.1007/s11266-025-00736-0
- **Benítez, L., Cancel, Y., Marx, M., & Smith, K. (2022, 20 de julio).** *The hard virtues of «soft» program measurement. Obtenido de Stanford Social Innovation Review.* https://ssir.org/articles/entry/the_hard_virtues_of_soft_program_measurement
- **Bethmann, S., & Von Schnurbein, G. (2015).** *Effective governance of corporate foundations*. University of Basel, Center for Philanthropy Studies (CEPS).
- **Bird, M., & León, V. (2022).** Strengthening global institutional philanthropy: Insights from an organisational capacity index in Latin America. *Strengthening Global Institutional Philanthropy: Insights from an Organisational Capacity Index in Latin America*, *15*(1), 162-181. https://doi.org/10.1332/204080521X16696689069886
- **Brown, W. A. (2014).** *Strategic management in nonprofit organizations*. Jones & Bartlett Learning.
- **Burde, G., Rosenfeld, A., & Scheaffer, Z. (2017).** Prediction of financial vulnerability to funding instability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *4*(2), 280-304. https://doi.org/10.1177/0899764016655618
- **Carroll, D., & Stater, K. (2008).** Revenue diversification in nonprofit organisations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(4), 947-966. doi:10.1093/jopart/mun025
- **Cornforth, C., & Chambers, N. (2010).** The role of corporate governance and boards in organisational performance. En K. Walsh, G. Harvey, & P. Jas (Eds.), *Connecting knowledge and performance in public services: From knowing to doing*. Cambridge University Press.
- **Dayson, C., Paine, A., Macmillan, R., & Sanderson, E. (2017).** Third sector capacity building: The institutional embeddedness of supply. *Voluntary Sector Review, 8*(2), 149-168. https://doi.org/10.1332/204080517X14896680067107
- **Ebrahim, A. (2003).** Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World, 31*(5), 813-829. doi:10.1016/S0305-750X(03)00014-7
- **Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2017).** *La evaluación de impacto en la práctica*. Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, y Banco Mundial.
- **Gugerty, M., & Karlan, D. (2014).** Measuring impact isn't for everyone. *Stanford Social Innovation Review.*
- **Gugerty, M., & Karlan, D. (2018).** Ten reasons not to measure impact – and what to do instead. *Stanford Social Innovation Review.*
- **Johnson, P. (2018).** *Global philanthropy report: Perspectives on the global foundation sector.* Cambridge: Harvard Kennedy School.
- **Khanna, T., & Palepu, K. (2010).** *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution.* Boston: Harvard Business Press.
- **Kim, M., & Mason, D. (2025).** Navigating transformations during global crisis: The crucial partnership between government and nonprofits. *The American Review of Public Administration, 55*(6), 528-542. https://doi.org/10.1177/02750740251347289
- **Koenig, R., & Weisman, C. (2018).** Making boards better. *The Chronicle of Philanthropy,* 3-50.
- **León, V., & Bird, M. (2018).** *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- **Osili, U., Zarins, S., Bergdoll, J., Kou, X., Grossnickle, T., Schipp, D., ..., & Walker, V. (2018).** *The impact of diversity: Understanding how nonprofit board diversity affects philanthropy, leadership, and board engagement.* https://hdl.handle.net/1805/15239
- **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.
- **Renz, D. (2010).** *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Robinson, M., & White, G. (1997).** *The role of civic organisations in the provision of social services.* World Institute for Development Economics Research.
- **Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017).** *Collaborative giving*. Rockefeller Philanthropy Advisors.
- **Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008).** Filantropía en América Latina: tradiciones históricas y tendencias actuales. En C. Sanborn, & F. Portocarrero, *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 25-50). Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- **Sushant, K., & Singhal, R. (2019).** Building blocks of an effective NGO. *Voluntary Sector Review*, *10*(2), 167-187. https://doi.org/10.1332/204080519X15617330887633
- **The Rockefeller Foundation, Dalberg, & The Resource Foundation. (2025).** *Five agendas to drive the transformation of the philanthropic sector in Latin America and the Caribbean*. https://www.rockefellerfoundation.org/reports/five-agendas-to-drive-the-transformation-of-the-philanthropic-sector-in-latin-america-and-the-caribbean/
- **Von Schnurbein, G. (2017).** *Nonprofit financial growth and path dependency.* CEPS Working Paper Series.
- **Weisman, C. (2001).** How long should board members serve? *Nonprofit World*, *19*(5), 12-13.
- **Witesman, E., & Fernández, S. (2013).** Government contracts with private. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *42*(4), 689-715. doi:10.1177/0899764012442592

ANEXO 1
Glosario

Beneficiarios – Grupos o personas que reciben el apoyo de las organizaciones filantrópicas. Incluyen niños, adolescentes, mujeres, personas en pobreza, migrantes, indígenas, LGBTIQ+, entre otros.

Capacidades organizacionales – Conjunto de habilidades, recursos, estructuras y procesos que permiten a una organización filantrópica cumplir su misión de manera efectiva y sostenible.

Colaboración – Vínculos y alianzas que las organizaciones filantrópicas establecen con otras entidades (pares, Gobierno, sector privado) para potenciar el impacto de sus intervenciones.

Diversificación de ingresos – Estrategia para reducir riesgos financieros mediante la obtención de fondos de múltiples fuentes, por ejemplo, empresas, familias, cooperación internacional, actividades propias.

Ecosistema filantrópico – Conjunto de organizaciones y actores que conforman el sector filantrópico en un país o región, incluyendo fundaciones, asociaciones, donantes, beneficiarios y entidades colaboradoras.

***Endowment* –** Fondo patrimonial permanente que genera rendimientos para financiar las actividades de la organización a largo plazo.

Evaluación – Proceso de análisis y medición de los resultados e impacto de los proyectos sociales. Puede ser de necesidades, de procesos, cualitativa, de resultados sin grupo de control o de resultados con grupo de control.

Evaluación de impacto – Medición rigurosa de los cambios atribuibles a una intervención, idealmente utilizando grupos de control para comparar resultados.

Filantropía – Uso de recursos del sector privado (dinero, tiempo, conocimiento) para generar bienes públicos como educación, nutrición, empleabilidad y cuidado del medio ambiente.

Gestión del conocimiento – Procesos y sistemas para capturar, organizar, compartir y utilizar el aprendizaje institucional y la evidencia generada por la organización.

Gestión externa – Capacidad de la organización para colaborar con otros actores (pares, Gobierno), incidir en políticas públicas y compartir información y aprendizajes.

Gestión interna – Procesos administrativos, financieros y estratégicos que permiten a la organización operar de manera eficiente y sostenible.

Gobernanza – Sistema de administración y toma de decisiones de una organización, generalmente a través de un directorio. Incluye aspectos como la selección, continuidad, diversidad y evaluación de sus miembros.

***Grantmaker* –** Organización que otorga recursos (financieros o en especie) a otras entidades para que ejecuten proyectos sociales.

Incidencia en políticas públicas – Acciones orientadas a influir en la formulación, implementación o evaluación de políticas públicas a partir de la evidencia y aprendizajes generados por las organizaciones filantrópicas.

Índice de capacidad organizacional (ICO) – Herramienta que mide el nivel de desarrollo institucional de las organizaciones filantrópicas en cuatro pilares: gobernanza, gestión interna, transparencia y rendición de cuentas, y gestión externa.

Inversión social – Recursos económicos destinados por las organizaciones filantrópicas a proyectos y programas sociales en áreas como educación, desarrollo social, salud, medio ambiente, entre otros.

Misión organizacional – Declaración que expresa los objetivos, motivaciones y formas de intervención de la organización. Puede ser tradicional (alivio de pobreza), de desarrollo (transformación social) o de capacidades (fortalecimiento de agencia personal).

Operador de programas – Organización que desarrolla e implementa directamente proyectos sociales.

Organización filantrópica – Entidad sin fines de lucro que canaliza recursos privados para fines sociales. Puede ser una fundación, asociación o filial local, y se clasifica según su modelo de ingresos y operación.

Organización mixta – Organización que combina la operación directa de proyectos con la función de *grantmaker*.

Rendición de cuentas – Obligación de las organizaciones de informar y justificar el uso de sus recursos y los resultados obtenidos ante sus grupos de interés (donantes, beneficiarios, sociedad).

Socialización y retroalimentación – Procesos mediante los cuales la organización comparte información y recibe opiniones de sus beneficiarios, donantes y aliados para mejorar su gestión y resultados.

Sostenibilidad financiera – Capacidad de la organización para mantener sus operaciones y cumplir su misión en el tiempo, independientemente de cambios en el entorno o en las fuentes de financiamiento.

***Stakeholders* –** Grupos de interés o partes interesadas que se ven afectados por las actividades de la organización o que pueden influir en su éxito (beneficiarios, donantes, empleados, Gobierno, sociedad civil, etc.).

Teoría de cambio – Marco que describe cómo y por qué una intervención produce los resultados esperados, conectando actividades, resultados e impacto.

Transparencia – Práctica de publicar y difundir información relevante sobre la organización, como misión, proyectos, equipo, información financiera y evaluaciones, para fortalecer la credibilidad y la rendición de cuentas.

ANEXO 2
Metodología

En el Perú no existe un único registro público que permita identificar a todas las organizaciones filantrópicas. No hay un registro que consolide las organizaciones filantrópicas en el Perú porque las organizaciones pueden acogerse a diferentes formas legales (fundaciones, asociaciones sin fines de lucro, asociaciones), por lo que aparecen registradas en diversas bases de datos.

Para este estudio, construimos la muestra de investigación mediante la integración de diversas fuentes.

El punto de partida para nuestra muestra fue la base de datos que creamos para *Hacia una nueva filantropía en el Perú* de León y Bird (2018) en 2017. Esa base de datos de 157 organizaciones filantrópicas sigue siendo la base de datos más extensa y detallada de organizaciones filantrópicas en el Perú y consolidó información del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf), la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat).

No hay un registro que consolide las organizaciones filantrópicas en el Perú porque las organizaciones pueden acogerse a diferentes formas legales (fundaciones, asociaciones sin fines de lucro, asociaciones), por lo que aparecen registradas en diversas bases de datos.

A partir de la base de datos de 2017, para esta investigación ampliamos el universo de organizaciones mediante tres fuentes:

1. CONSUF.
Ampliamos el registro de las fundaciones con el Registro Administrativo Nacional de Fundaciones del Consuf, entidad adscrita al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos[6].

Hasta julio de 2025, el registro contabilizaba 382 fundaciones inscritas, de las cuales 266 se encontraban activas. De este universo, contactamos a 94 organizaciones con información de referencia vigente. Diecinueve de las organizaciones contactadas respondieron y participaron en el proyecto.

La baja tasa de respuesta de esta fuente de datos puso en evidencia las limitaciones de acceso y comunicación con las fundaciones registradas en el Consuf. A raíz de la baja tasa de respuesta de las organizaciones registradas en el Consuf, reorientamos el contacto con organizaciones filantrópicas con las siguientes fuentes.

2. SUNAT.
Revisamos el registro de las entidades perceptoras de donaciones registradas en la Sunat con información actualizada a junio de 2025. Obtuvimos el registro a través del Portal de Transparencia de la institución.

3. APCI.
Accedimos a la base de datos de las organizaciones sin fines de lucro receptoras de donaciones provenientes del exterior registradas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)[7]. Utilizamos la información actualizada hasta enero de 2025.

6 https://www.gob.pe/12271-ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos-registro-administrativo-nacional-de-fundaciones
7 https://datosabiertos.gob.pe/dataset/base-de-datos-instituciones-privadas-sin-fines-de-lucro-receptoras-de-donaciones-de-17

En el proceso, aplicamos el muestreo por «bola de nieve», sumando nuevas organizaciones a medida que se desarrollaban las entrevistas. Para asegurar la validez de la base de datos, verificamos la información de las organizaciones mediante búsquedas en internet y redes sociales.

A partir de las fuentes de la Sunat y la APCI, contactamos a 279 organizaciones filantrópicas, de las cuales 111 respondieron.

La base de datos final consiste en 130 organizaciones filantrópicas con presencia en distintas regiones del país: 19 fundaciones y 111 otras organizaciones filantrópicas registradas como asociaciones. Cada organización fue representada durante la entrevista por su gerente general, director ejecutivo, miembro de directorio u otro miembro sénior designado.

ENTREVISTAS

Entrevistamos en persona y a través de plataformas virtuales a 130 organizaciones filantrópicas entre abril y agosto de 2025. Recopilamos información de las organizaciones mediante entrevistas estructuradas que duraron, en promedio, una hora.

ALCANCE

La investigación tiene un alcance nacional. Del total de organizaciones entrevistadas, el 75% registra su dirección fiscal en Lima, que incluye Callao, y el 25% en otros departamentos del país. No obstante, la ubicación de la sede principal no constituye un indicador del ámbito de intervención, ya que varias organizaciones reportaron intervenciones en distintas zonas del país.

LA ENTREVISTA TIENE 57 PREGUNTAS Y ESTÁ ORGANIZADA EN CINCO SECCIONES:

1.
Datos generales: año de fundación, misión de la organización, alcance geográfico y tipo de operación.

2.
Gobernanza: información sobre la composición y características del directorio.

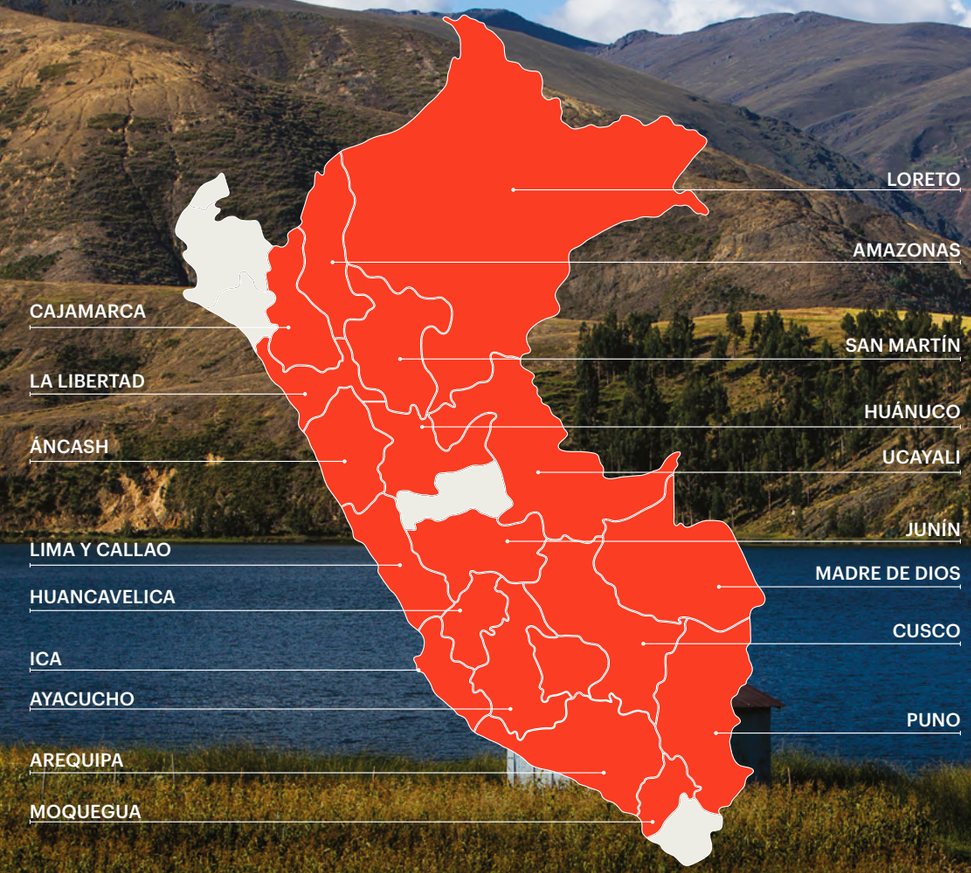
3.
Gestión interna: datos sobre el valor de los activos, existencia de *endowment*, fuentes de financiamiento, gastos, inversión social, beneficiarios, sectores de intervención y recursos humanos.

4.
Política de evaluación y resultados: estrategias de evaluación de las actividades y de gestión de la información.

5.
Gestión externa: colaboración con otras organizaciones filantrópicas y con el Gobierno, participación en redes del sector, presencia en medios digitales y publicación de información.

Presentamos el cuestionario de la entrevista en el anexo 3.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MUESTRA



75% de las organizaciones entrevistadas registra su dirección fiscal en Lima y Callao.

25% la registra en otros departamentos del país.

La ubicación de la sede principal no constituye un indicador del ámbito de intervención, ya que varias organizaciones reportaron intervenciones en distintas zonas del país.

ANEXO 3
Entrevista estructurada
Organizaciones filantrópicas

SECCIÓN I.
DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de la organización
2. Persona responsable de la encuesta
3. Cargo de la persona responsable de la encuesta
4. Correo electrónico de la persona responsable de la encuesta
5. Teléfono de la persona responsable de la encuesta
6. Año de fundación
7. Página web de la organización
8. Misión de la organización
9. Dirección fiscal o postal de la organización

SECCIÓN II.
PILARES DEL ICO
GOBERNANZA, GESTIÓN INTERNA, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, GESTIÓN EXTERNA

10. Población objetivo de la organización
11. Alcance geográfico de la organización
12. Regiones donde la organización desarrolla sus proyectos
13. Tipo de operación
14. Áreas temáticas de los programas de la organización
15. Número de miembros en la junta directiva
16. De estos, ¿cuántos participaron en las últimas tres reuniones de la junta directiva?
17. Número de veces que se reúne la junta directiva al año
18. ¿Cuántos miembros de la junta directiva son mujeres?
19. ¿Cuántos miembros de la junta directiva son externos a la organización?
20. ¿Existen actores clave (*stakeholders*) dentro de la junta directiva?
21. ¿Los miembros de la junta directiva ocupan cargos por períodos definidos?
21.1. ¿Cuánto tiempo dura el cargo?
22. ¿Qué tipos de mecanismos de reelección existen para los miembros de la junta directiva?
23. ¿Hay evaluaciones de desempeño a los miembros de la junta directiva?
24. ¿Qué tipo de compensación reciben los miembros de la junta directiva?
25. ¿Existen funciones definidas que cumple la junta directiva?
26. Previamente a las reuniones de la junta directiva, ¿se comparte una agenda?
27. ¿La junta directiva aprueba un plan de trabajo anual?
28. Número de empleados dentro de la organización
29. ¿Existe un documento que describe las funciones y responsabilidades (*job description*) de cada puesto?
30. ¿Hay procesos de evaluación de desempeño del personal?

31. ¿Cuántos años de experiencia tiene el gerente general dentro de la organización?
32. ¿La organización tiene un área financiera?
33. Principal fuente de financiamiento
34. Tamaño de la organización filantrópica
35. ¿Qué porcentaje representa cada una de las fuentes de ingreso de la organización durante el último año?
36. ¿Cuánto es el *endowment* de la organización?
37. Monto de inversión según temática social durante los últimos 12 meses
38. ¿Cuáles son sus expectativas respecto al presupuesto del próximo año?
39. ¿Su organización tiene una teoría de cambio (mapa que muestra qué hace la organización, por qué lo hace y qué cambios espera lograr a corto y largo plazo) definida?
40. ¿La organización tiene una política definida de evaluación de resultados e impacto?
40.1. En caso la respuesta de la pregunta 40 sea afirmativa, ¿qué tipos de evaluación realiza?
40.2. En caso la respuesta de la pregunta 40 sea negativa, ¿por qué no cuenta con esta política?
41. ¿Qué evaluaciones se usan en la organización?
41.1. ¿Cómo se usan las evaluaciones?
42. ¿Existe un área encargada de la gestión del conocimiento dentro de la organización?
43. ¿Usan sistemas para gestionar conocimiento dentro de la organización?
44. ¿Qué información publica?
45. Presencia en los siguientes medios digitales
46. ¿La organización se reúne con los actores clave de sus proyectos?
47. Seleccione los actores con los que la organización colabora
48. ¿Cómo colabora con otras organizaciones filantrópicas?
48.1. ¿Con qué otras organizaciones filantrópicas colabora?
48.2. ¿Por qué no colabora con otras organizaciones filantrópicas?
49. ¿Qué otras organizaciones filantrópicas admira?
50. ¿Cuál de las siguientes frases define mejor el tipo de colaboración en las redes del sector?
51. ¿En qué redes participa?
52. ¿Cuál de las siguientes frases define mejor el tipo de colaboración con el Gobierno?
52.1. ¿Por qué no colabora con el Gobierno?
53. Seleccione la estrategia que mejor define el tipo de colaboración con el Gobierno
54. ¿Con qué nivel de gobierno colabora?
55. ¿La organización tiene una persona o área encarga de comunicaciones?
56. Seleccione la estrategia de comunicaciones que implementa la organización
57. ¿La organización tiene indicadores de medición de la estrategia de comunicaciones?

LA VICTORIA

© Vicente M. León, 2026

DE ESTA EDICIÓN:
© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

CÓMO TRANSFORMAR LA FILANTROPÍA EN EL PERÚ
Vicente M. León

1.ª edición digital: Agosto de 2026
Diseño y diagramación: Icono Comunicadores
Fotografía: Musuk Nolte
ISBN digital: 978-9972-57-577-8
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2026-09088
doi: 10.21678/978-9972-57-577-8
Disponible en fondoeditorial.up.edu.pe

BUP
León, Vicente M.
Cómo transformar la filantropía en el Perú / Vicente M. León ; con la colaboración de Ana S. Gonzales. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2026.
187 p.

1. Filantropía -- Perú
2. Inversión social -- Perú
3. Fundaciones -- América Latina
I. Universidad del Pacífico (Lima)

338.644 (SCDD)

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.