

# N O Dossier

¿Qué tan incómoda,  
vigente o desafiante  
es hoy la mirada del  
tercer sector?

Autores: Alvizar Bañuelos, O.,  
Colombo, L., Franco, M.,  
Friedburg, M., Gamboa, D.,  
Lapetini, J., López, C., López, G.,  
Loza Bardají, M., Nadal, H.,  
Ramis, M. P., Solís, Y., Wang, R.

Directora: Lopez, C.

Editora: Lopez, G.



Primera edición, marzo 2026

Publicación digital, Argentina

*Dossier 2026 : ¿Qué tan incómoda, vigente o desafiante es hoy la mirada del tercer sector y de los agentes de impacto?* / Candelaria López ... [et al.] ; editado por Guadalupe López.

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : *ImpLab Ediciones*, 2026.

Archivo digital: descarga y online.

ISBN 978-631-91732-0-8

1. Sociedad civil. 2. Desarrollo social. 3. Desarrollo económico. I. López, Candelaria. II. López, Guadalupe, ed.

CDD 300

---

*Dossier Anual*

© 2026, *ImpLab Ediciones*

Distribución gratuita

Alvizar Bañuelos, O., Colombo, L., Franco, M., Friedburg, M., Gamboa, D., Lapetini, J., López, C., López, G., Loza Bardají, M., Nadal, H., Ramis, M. P., Solís, Y., Wang, R.

ISBN 978-631-91732-0-8



Prohibida su reproducción total o parcial con fines comerciales sin autorización expresa de la editorial. <https://imp-lab.org/>

Hecho el depósito que marca la ley 11.723



# ***Dossier 2026***

*¿Qué tan incómoda, vigente o desafiante es hoy la mirada del tercer sector y de los agentes de impacto?*

*Autores: Alvizar Bañuelos, O., Colombo, L., Franco, M., Friedburg, M., Gamboa, D., Lapetini, J., López, C., López, G., Loza Bardají, M., Nadal, H., Ramis, M. P., Solís, Y., Wang, R.*

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prólogo</b>  | <b>5</b>  |
| por Candelaria López  | 5         |
| <b>Editorial</b>  | <b>6</b>  |
| Entre la crisis y la reinención: una relectura del tercer sector en América Latina por<br>Guadalupe López   | 6         |
| <b>I. El diagnóstico inevitable: contexto global y crisis estructural</b>   | <b>12</b> |
| Voces para cambiar lo inevitable: las organizaciones sociales frente a la policrisis por<br>Hernán Nadal  | 12        |
| Cuando el financiamiento se retrae: giro conservador, heterosexualidad obligatoria y<br>deslegitimación del tercer sector en América Latina por Yohana Solis                      | 20        |
| <b>II. El dilema organizacional: propósito, misión y legitimidad</b>  | <b>26</b> |
| Profesionalización vs. Propósito: ¿las fundaciones están perdiendo su alma? por Maurie<br>Franco  | 26        |
| Sostenibilidad sindical y libertad de expresión: el desafío de las organizaciones de<br>periodistas en América Latina por Luisina Colombo   | 32        |
| <b>III. La transformación de la sostenibilidad: financiamiento y modelos</b>  | <b>38</b> |
| Cómo los mitos sobre el overhead impactan en la sostenibilidad de las organizaciones en<br>América Latina por Marina Loza Bardají   | 38        |
| El futuro de la recaudación de fondos: de la pirámide de donantes al ecosistema integral<br>por Juan Lapetini   | 48        |
| Las iniciativas de responsabilidad social empresarial de las empresas chinas en América<br>Latina y el Caribe: realidades y oportunidades por Rui Wang y Oswaldo Alvizar Bañuelos | 53        |
| <b>IV. Estrategias de reinención: narrativa, branding e innovación</b>  | <b>65</b> |
| Rebranding o extinción. Por qué las ONG'S deben repensar su marca, sus causas y sus<br>ingresos en tiempos desafiantes por Daniel Gamboa  | 65        |
| Reinventar la cooperación en tiempos de cambio radical por María Paz Ramis  | 70        |
| El tercer sector frente a la economía de la atención por Martin Friedburg   | 75        |
| <b>Epílogo</b>  | <b>82</b> |
| Repensar el tercer sector: financiamiento, legitimidad y disputa en tiempos de cambio<br>estructural por Candelaria López   | 82        |

## Prólogo

por **Candelaria López**

Este dossier empezó con una pregunta bastante concreta: ¿las organizaciones que trabajan en impacto siguen leyendo con claridad lo público, lo social y lo común? Y, al mismo tiempo, ¿las formas de intervención que despliegan hoy siguen siendo las necesarias?

No era una pregunta nueva, pero sí insistente. Aparecía en conversaciones, en proyectos, en decisiones que parecían repetirse incluso cuando el contexto ya había cambiado. Sin embargo, a medida que este dossier tomó forma, en los textos, en las discusiones, en el proceso de edición, esa pregunta empezó a quedar corta. Porque lo que apareció no fue solo una dificultad para leer el presente. Apareció algo más incómodo: **una tensión entre lo que las organizaciones buscan sostener, lo que el sistema de financiamiento habilita y lo que efectivamente termina ocurriendo en la práctica.**

En algunos textos, esa tensión se expresa en la relación entre financiamiento y misión. En otros, en los modelos que organizan la sostenibilidad. En otros, en las narrativas que ya no movilizan o en la forma en que se construye legitimidad. No hay una única respuesta. Tampoco hay acuerdo. Y quizás eso sea lo más interesante de este dossier. Porque más que confirmar las hipótesis iniciales, lo que hace es abrir un campo de preguntas más difícil de ordenar.

Un campo donde ya no alcanza con ajustar herramientas o mejorar diagnósticos, sino donde aparece la necesidad de revisar cómo estamos entendiendo, y sosteniendo, el impacto. ImpLab impulsa esta publicación desde ese lugar. No como una síntesis ni como una toma de posición cerrada, sino como una forma de poner en común estas tensiones mientras todavía están en proceso. Si algo atraviesa estos textos, no es una respuesta compartida, sino una incomodidad compartida. Y tal vez, en este momento, eso sea más útil.

## Editorial

### **Entre la crisis y la reinención: una relectura del tercer sector en América Latina** por **Guadalupe López<sup>1</sup>**

La emergencia de un escenario de “policrisis”, en el que se entrelazan y potencian riesgos geopolíticos, económicos y climáticos (Sanahuja y Stefanoni, 2022; Dauchy, 2026), obliga al tercer sector en América Latina a revisar sus propias formas de lectura e intervención. Esta noción resulta particularmente sugerente en tanto permite nombrar una coyuntura en la que las crisis no sólo coexisten, sino que interactúan entre sí, generando efectos que exceden su mera acumulación (Svampa, 2025; Subirats, 2025). Como señala Sanahuja (2022), se trata de dinámicas de retroalimentación que configuran una realidad más compleja que la suma de sus partes. En el plano regional, esta situación ha sido sintetizada como la convergencia de una triple crisis: el agravamiento de la inseguridad alimentaria, la volatilidad energética y la intensificación del cambio climático (Dauchy, 2026). Estas dimensiones, lejos de operar de manera independiente, se refuerzan mutuamente, profundizando desigualdades preexistentes y reconfigurando las condiciones materiales de vida.

Esta lectura dialoga con perspectivas que advierten el carácter civilizatorio de la crisis, en tanto expresión de un modelo de desarrollo que tensiona sus propios límites sociales y ecológicos (Svampa, 2025). Nombrar el presente en estos términos implica abandonar enfoques fragmentados y asumir que las condiciones de intervención, financiamiento y legitimidad de las organizaciones se transforman de manera simultánea. En este marco, no sólo se modifican los problemas, sino también la capacidad de actuar sobre ellos. En contextos de alta interdependencia, resulta cada vez más difícil delimitar con precisión los fenómenos sociales, al tiempo que se amplía la brecha entre el conocimiento disponible y la capacidad efectiva de acción (Subirats, 2025). Así, mientras se multiplican los diagnósticos, se debilitan las condiciones para traducirlos en decisiones sostenidas, en un escenario donde incluso los márgenes de acción institucional, también los de las organizaciones sociales, se ven tensionados por dinámicas que exceden la escala local y nacional.

---

<sup>1</sup> Doctoranda en Ciencias Sociales y Becaria UBACyT. Licenciada y Profesora en Trabajo Social. Docente universitaria. lopez.guadalupe.nsr@gmail.com

En este contexto, los procesos recientes de desfinanciación, particularmente en el ámbito de la cooperación internacional, no sólo implican una reducción de recursos, sino también una reorientación de prioridades. Estos desplazamientos, lejos de ser neutrales, configuran qué agendas se sostienen y cuáles quedan relegadas, afectando de manera diferencial a los proyectos vinculados a derechos humanos, género y justicia social (Reinoso, 2024). En este sentido, la desfinanciación puede leerse como parte de disputas más amplias en torno a los sentidos de la intervención social, en las que se define qué problemas son considerados legítimos, qué sujetos son reconocidos y qué formas de conocimiento resultan habilitadas.

En este marco, la pregunta que da origen a este primer dossier de ImpLab resulta tan incómoda como necesaria: ¿hasta qué punto el tercer sector está logrando reinterpretar los desafíos actuales y en qué medida continúa reproduciendo diagnósticos heredados que ya no alcanzan para dar cuenta de la complejidad del presente? Este volumen se propone, así, como un espacio de problematización colectiva. No busca ofrecer respuestas cerradas, sino abrir interrogantes y habilitar una conversación crítica sobre las transformaciones del sector, sus límites y sus posibilidades. Como muestran los trabajos aquí reunidos, el desafío no es únicamente externo, vinculado al giro conservador global y a la retracción del financiamiento, sino también interno, en tanto las propias organizaciones enfrentan el riesgo de adaptar sus prácticas a lógicas que priorizan métricas e indicadores por sobre los vínculos y procesos sociales que buscan sostener.

Las colaboraciones que encontrarán aquí abordan dichas tensiones desde diferentes perspectivas. En la sección titulada **"El diagnóstico inevitable: contexto global y crisis estructural"**, se aborda la pregunta sobre la vigencia de la mirada del tercer sector, analizando las presiones externas, polícrisis, giro conservador global, que configuran el escenario desafiante actual y ponen en riesgo las agendas críticas y a las organizaciones de base. Particularmente, el trabajo de **Hernán Nadal** sitúa al tercer sector en una polícrisis global interconectada que exige abandonar las respuestas fragmentadas tradicionales. Criticando la parálisis generalizada y el silencio de las organizaciones frente a los responsables de la crisis, propone una nueva narrativa que defienda la vida; y, llama a redirigir el *fundraising* de la cooperación internacional externa hacia el vínculo profundo con las comunidades

locales para reconstruir la legitimidad y la sostenibilidad desde la base. Por su parte, **Yohana Solís** problematiza los recortes en la cooperación internacional como parte de un giro conservador global, señalando que no son neutros, sino que deslegitiman agendas de género, diversidad y derechos humanos. Usando la categoría travesti-trans sudamericana de "heterosexualidad obligatoria" de Marlene Wayar, argumenta que la desfinanciación reactualiza esta herencia colonial y patriarcal, vaciando de contenido la misión de las organizaciones que priorizan la rendición de cuentas sobre la escucha comunitaria. Finalmente, propone la "nostredad" y las alianzas Sur-Sur como clave para reconstruir la legitimidad y la sostenibilidad desde el vínculo.

La segunda sección, "**El dilema organizacional: propósito, misión y legitimidad**", aborda las tensiones internas del sector en un contexto de creciente presión por la eficiencia, la medición de resultados y la sostenibilidad financiera. Allí, el trabajo de **Maurie Franco** expone la paradoja de la profesionalización en el tercer sector latinoamericano; demostrando, a través de casos de estudio en Colombia y México, que la necesidad de alcanzar la eficiencia financiera impuesta por los donantes lleva a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) a adaptar o segmentar sus programas. Argumenta que este proceso, aunque garantiza la sostenibilidad económica, resulta en la pérdida del impacto social profundo y de la misión original, volviendo a las organizaciones socialmente irrelevantes. El texto de **Luisina Colombo**, en línea, sitúa la sostenibilidad financiera como una condición política de la democracia sustantiva, más que un problema técnico-administrativo. Analizando el caso de los sindicatos de periodistas, demuestra que su fragilidad financiera, impulsada por la precariedad laboral y la escasez de cooperación, erosiona la capacidad de negociación laboral y debilita las redes de protección contra la violencia y la censura. En consecuencia, plantea que la debilidad sindical compromete directamente la defensa de la libertad de expresión y el derecho a la información, pilares esenciales de la vida pública plural.

En tercer lugar, la sección "**La transformación de la sostenibilidad: financiamiento y modelos**", analiza críticamente los esquemas tradicionales de financiamiento y sus efectos sobre la sostenibilidad del sector. En esta línea, **Marina Loza Bardají** examina el denominado *nonprofit starvation cycle* y los mitos en torno

al *overhead*, mostrando cómo las expectativas de eficiencia por parte de lxs donantes inducen a una subinversión crónica en capacidades organizacionales. La aversión a financiar costes indirectos obliga así a las organizaciones a reducir o invisibilizar estas inversiones para parecer más eficientes, comprometiendo su sostenibilidad. Aunque este fenómeno no ha sido medido de manera sistemática en América Latina, sostiene que este se expresa en la subfinanciación estructural de capacidades y en la dependencia de fondos restringidos, lo que debilita el impacto a largo plazo de las organizaciones. En sintonía con ello, **Juan Lapetini** propone un desplazamiento conceptual desde la lógica jerárquica de la pirámide de donantes hacia la noción de ecosistema integral. Esta nueva metáfora implica reconocer que la participación ciudadana es discontinua y diversa, no solo monetaria, y obliga a las organizaciones a valorar múltiples formas de contribución (tiempo, conocimiento, legitimidad), abrir su gobernanza y enfocarse en la co-creación de valor y comunidad para lograr una sostenibilidad resiliente. Por último, en su trabajo, **Rui Wang y Oswaldo Alvizar Bañuelos** identifican y mapean una fuente emergente de financiamiento para el tercer sector en la región: las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas chinas en América Latina y el Caribe. Asimismo, analizan los tres enfoques tipológicos de RSE de estas empresas y ofrecen recomendaciones estratégicas para que las organizaciones locales logren fomentar alianzas y nuevas oportunidades de colaboración que contribuyan al desarrollo sostenible.

Finalmente, la sección "**Estrategias de reinención: narrativa, branding e innovación**" explora las respuestas emergentes del sector frente a este escenario, poniendo en el centro la dimensión narrativa, la construcción de comunidad y la necesidad de reconstruir vínculos significativos con los territorios. En este marco, **Daniel Gamboa** plantea la urgencia de abandonar la "narrativa de la tristeza" que ya no moviliza al público, y en su lugar, propone centrar la comunicación en el donante o activista como el personaje principal que logra el cambio. En este sentido, propone que las organizaciones se comporten como marcas que construyen una comunidad de pertenencia con valores y resultados tangibles, usando la innovación y la tecnología para amplificar una narrativa de poder y justicia. En diálogo con esta perspectiva, **María Paz Ramis** subraya que el tercer sector debe reinventarse estratégicamente frente a la retracción de la cooperación internacional y el cambio

en las prioridades de financiamiento. Sostiene que las organizaciones deben volverse simultáneamente “financiables”, con una teoría del cambio clara y plan estratégico, y “encontrables”, adaptando sus lenguajes a las palabras clave del ecosistema de financiamiento, como tecnología, empleabilidad o cambio climático. Este desplazamiento, argumenta, implica traducir sus agendas sin vaciarlas de contenido y reafirmar a la comunidad como la base principal de legitimidad y sostenibilidad. Por último, el trabajo de **Martin Friedburg** sobre la “economía de la atención” introduce un desplazamiento clave al señalar que la sostenibilidad del tercer sector no depende únicamente de su capacidad de generar impacto, sino también de su capacidad de hacerlo visible y comprensible en un entorno altamente competitivo por la atención. Al proponer la noción de un “doble producto”, la metodología de impacto y su traducción comunicacional, invita a repensar la legitimidad como un problema de narrativa, visibilidad y construcción de valor público. En este marco, plantea que profesionalizar la comunicación deja de ser un complemento para convertirse en una condición de posibilidad para la sostenibilidad y la relevancia del sector.

En conjunto, este dossier parte de una premisa: la crisis actual no puede pensarse únicamente en términos de escasez de recursos, sino como una crisis de sentido. En un escenario de policrisis, donde los problemas son interdependientes y las respuestas fragmentadas resultan insuficientes, recuperar la capacidad de escuchar, interpretar e intervenir junto a las comunidades aparece no sólo como una estrategia, sino como una condición para la reconstrucción de la legitimidad del sector. Más que ofrecer certezas, este volumen propone una invitación: a revisar nuestras categorías, a incomodar diagnósticos heredados y a explorar nuevas formas de acción colectiva en un tiempo en el que lo social ya no puede pensarse desde esquemas estables ni desde respuestas predefinidas. Es necesario sostener espacios de reflexión crítica que, lejos de la inercia y la nostalgia, contribuyan a imaginar, y construir, otras formas posibles de acción colectiva.

### **Referencias bibliográficas**

Dauchy, J. (2026). *Instrumentos innovadores de financiamiento: movilización de financiamiento asequible para abordar la “triple crisis” y acelerar el desarrollo sostenible*. Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Reinoso, P. (2024). *La crisis ambiental en tiempos de inflexión: ni un paso atrás*. IDEJUS.
- Sanahuja, J. A. y Stefanoni, P. (2022). América Latina: Transiciones ¿hacia dónde? Informe Anual 2022-2023. Fundación Carolina.
- Sanahuja, J. A. (2022). América Latina: una región ausente en un orden internacional en crisis. En J. A. Sanahuja y P. Stefanoni (Eds.), *América Latina: Transiciones ¿hacia dónde? Informe Anual 2022-2023*, pp. 105-119. Fundación Carolina.
- Subirats, J. (2025). La brecha entre saber y hacer en tiempo de policrisis. *Nueva Sociedad*, (315), pp. 92-107.
- Svampa, M. (2025). *Policrisis: Cómo enfrentar el vaciamiento de las izquierdas y la expansión de las derechas autoritarias*. Siglo XXI Editores.

## **I. El diagnóstico inevitable: contexto global y crisis estructural**

### **Voces para cambiar lo inevitable: las organizaciones sociales frente a la policrisis por Hernán Nadal<sup>2</sup>**

En Junio de 2025 mientras asistía como ponente en el Congreso de *Fundraising* en Brasil me encontré con organizaciones de todo el país, que llegaron desde distintas regiones con sus experiencias, desafíos y aprendizajes. Meses después, en Guadalajara, en el Festival Latido, el escenario fue similar: organizaciones de todo México compartiendo miradas, preocupaciones y esperanzas. En ambos espacios apareció con fuerza la misma sensación: un sector que, más allá de las diferencias locales, enfrenta problemas comunes y se pregunta cómo seguir en este contexto de crisis global.

Vengo trabajando hace años con organizaciones de Europa y de Estados Unidos desde mi agencia Guaraní. Además, desde la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS) acompañé a colegas de todo el continente. Y sin embargo, en cada charla, en cada intercambio, la conclusión se repite como un latido en cámara lenta: vivimos en una policrisis.

El término policrisis fue popularizado por el World Economic Forum (Foro Económico Mundial) en sus últimos Global Risks Reports. En el informe de 2023 lo define así: “Estamos viviendo una era de policrisis: un conjunto de riesgos globales interconectados, cuya complejidad y efectos combinados son más grandes que la suma de cada uno de ellos”. No es solo una intuición del sector social. En los últimos años, economistas, filósofos y centros de investigación comenzaron a describir este fenómeno con un nombre específico: policrisis.

Este concepto, sin embargo, tiene antecedentes académicos previos. El filósofo francés Edgar Morin ya había anticipado esta idea al reflexionar sobre la interdependencia de las crisis planetarias en *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium* (Morin y Kern, 1999). Más recientemente, el historiador económico

---

<sup>2</sup> Especialista en fundraising y comunicación estratégica para organizaciones sociales. Director de la agencia Guaraní y presidente de AEDROS (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina). hernan@guaraniagency.com.

Adam Tooze retomó el término en 2022 para describir la convergencia simultánea de crisis geopolíticas, climáticas, energéticas y económicas.

Investigadores del Cascade Institute han propuesto una definición más precisa: una policrisis ocurre cuando múltiples crisis interactúan de tal manera que su impacto global excede la suma de cada una de ellas por separado (Lawrence, Janzwood y Homer-Dixon, 2022). Esta precisión conceptual resulta especialmente relevante para el tercer sector, porque implica que las respuestas fragmentadas, centradas en una sola dimensión del problema, resultan estructuralmente insuficientes frente a crisis que se retroalimentan entre sí.

Es decir, no es una palabra menor, ni un capricho de quienes gustan de conceptos novedosos. La policrisis nos atraviesa como una tormenta con múltiples rayos: los conflictos armados que se multiplican y los gobiernos que incrementan sus presupuestos militares como si la paz fuese una quimera inútil. Según el Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (2025), el gasto militar total de todos los gobiernos del mundo alcanzó en 2024 un máximo histórico de 2.718 billones de dólares. Esta cifra representó un aumento del 9,4% en términos reales respecto a 2023, marcando el incremento interanual más pronunciado desde el final de la Guerra Fría.

A todo esto se suman las caravanas de desplazados huyendo de guerras y de sequías, los pueblos arrasados por desastres ambientales cada vez más extremos, la biodiversidad retrocediendo como un ejército derrotado. Y como si fuera poco, los discursos de odio se propagan como virus invisibles, polarizando a sociedades enteras, cercando el espacio cívico hasta reducirlo a un rincón donde cada vez cuesta más respirar.

A la par, la cooperación internacional, que durante décadas fue sostén y respiro para las organizaciones sociales de nuestra región se retrae. Estados Unidos mira hacia adentro, Europa se repliega sobre sí misma y arma hasta los dientes. Y nosotros, en este sur del mundo, sentimos cómo la marea retrocede y nos deja con menos recursos, menos aliados, menos tiempo.

Los datos confirman esta tendencia con nitidez. Según el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Ayuda Oficial al Desarrollo global cayó en términos reales en 2024 por primera vez en seis años, mientras que los países donantes destinaron en promedio apenas el 0,33% de su Renta Nacional Bruta, muy lejos del histórico objetivo del 0,7% establecido por Naciones Unidas. Al mismo tiempo, una parte creciente de esos fondos se utiliza para cubrir gastos internos de los propios países donantes, como la atención a refugiados, en lugar de llegar a proyectos de desarrollo en el Sur global.

### **El desconcierto de las organizaciones**

Lo sorprendente —y lo doloroso— es que todas las organizaciones coinciden en el diagnóstico. Nadie niega la gravedad de esta policrisis. Nadie duda de sus impactos inmediatos y futuros. Pero al mismo tiempo, una parálisis generalizada se instala como neblina: estamos shockeados, desconcertados, inmóviles. Tal vez porque aceptar la magnitud de la crisis también implica revisar nuestras propias prácticas, nuestras dependencias financieras y nuestras formas de interpretar lo social.

La escena se repite: reuniones donde los diagnósticos son lúcidos, documentos que describen con precisión quirúrgica las amenazas, pero a la hora de pensar caminos de salida, las palabras se disuelven como humo. Y cuando se esbozan intentos de coordinación, son esfuerzos débiles, fragmentados, incapaces de oponerse al poder brutal y coordinado de los responsables de esta crisis.

Porque sí: los responsables existen. Tienen nombres, empresas, cargos, partidos. No son fantasmas abstractos. Son quienes financian campañas de odio, quienes lucran con la destrucción ambiental, quienes venden armas mientras hablan de democracia, quienes diseñan políticas para despojar comunidades enteras de sus derechos. Y sin embargo, pocas veces las organizaciones sociales se animan a señalarlos con claridad.

¿Por miedo? ¿Por prudencia? ¿Por temor a perder fondos o libertades? Seguramente por todo eso y algo más. Pero el resultado es el mismo: silencio. Y en un mundo donde los discursos más extremos gritan sin pudor, el silencio de las organizaciones resuena como una ausencia insoportable.

## **Una nueva narrativa**

Creo que aquí está la primera tarea impostergable: volver a contar el mundo desde el lugar de quienes defienden la vida. Una narrativa que se atreva a enfrentar el odio con esperanza, la desinformación con verdad, el miedo con dignidad.

No podemos seguir cediendo el terreno del relato a quienes construyen conspiraciones y fabrican pánicos. Necesitamos voces que cuenten otra historia: la historia de pueblos que resisten, de comunidades que inventan soluciones, de jóvenes que no se resignan, de mujeres que sostienen la vida cuando todo parece derrumbarse.

Y es aquí donde resuena con fuerza la advertencia de Bertolt Brecht (2021):

Sobre todo examinen lo habitual. No acepten sin discusión las costumbres heredadas. Ante los hechos cotidianos, por favor, no digan: Es natural. En una época de confusión organizada, de desorden decretado, de arbitrariedad planificada y de humanidad deshumanizada... Nunca digan: Es natural, para que todo pueda ser cambiado.<sup>3</sup>

Nada de lo que hoy parece "normal" debe aceptarse como destino. Ni la violencia, ni la desigualdad, ni la devastación ambiental, ni el silencio cómplice. Todo puede y debe ser cambiado. Es cierto, tomar posición implica riesgos. Las organizaciones pueden perder apoyos, fondos, legitimidad frente a ciertos sectores. Incluso pueden ser perseguidas o censuradas. Pero callar es un riesgo mayor. El silencio nos condena a la irrelevancia y, peor aún, a la complicidad involuntaria.

## **El tiempo de los líderes valientes**

El mundo necesita hoy nuevos Gandhi, nuevos Luther King, nuevas Rosa Parks, nuevos Chico Mendes, nuevas Berta Cáceres. Líderes que no teman arriesgarlo todo por lo que creen justo. No se trata de figuras míticas e inalcanzables. Se trata de mujeres y hombres de carne y hueso, que en sus comunidades deciden alzar la voz, aunque tiemble.

---

<sup>3</sup> Brecht, Bertolt. La excepción y la regla (Die Ausnahme und die Regel). Obra didáctica escrita entre 1929 y 1930, publicada originalmente en los Versuche, cuaderno 10, Berlín, 1931. La cita corresponde al epílogo de la obra, donde el coro interpela directamente al público. La versión que aquí se reproduce es una adaptación al español de circulación extendida en el ámbito hispanohablante.

Las organizaciones sociales debemos ser cuna y sostén de esos liderazgos. Y también debemos aprender a liderar colectivamente, porque en esta época ninguna persona, por carismática que sea, podrá enfrentar sola el poder concentrado que nos acecha.

### **El desafío del *fundraising***

Como *fundraiser*, sé que el problema no se reduce a discursos y narrativas. También está la cuestión de los recursos. ¿Cómo generar fondos en un contexto de retracción de la cooperación internacional, de crisis económicas recurrentes, de donantes desconfiados? La respuesta no puede ser volver una y otra vez a los mismos mecanismos desgastados. Necesitamos nuevas formas de financiamiento que nazcan del vínculo profundo con las sociedades de las que formamos parte. Es tiempo de dejar de mirar tanto hacia afuera, a los grandes donantes internacionales, y empezar a mirar hacia adentro: hacia nuestras comunidades, nuestras ciudades, nuestros países. Porque si las organizaciones sociales no logran reconstruir ese vínculo con sus propias sociedades, ninguna arquitectura internacional de financiamiento podrá sostenerlas.

Eso implica escuchar. Dar protagonismo a las voces que más sufren esta policrisis. Que no sean solamente beneficiarias o “poblaciones meta” sino sujetos activos que definen hacia dónde se dirigen los recursos y cómo se emplean. Las organizaciones que logren abrir esos canales de participación serán también las que encuentren nuevas fuentes de legitimidad y sostenibilidad. Porque cuando una comunidad siente que una organización le pertenece, el apoyo se multiplica: en dinero, en tiempo, en compromiso.

Esta reorientación hacia el donante local y comunitario no es solo una intuición estratégica: también aparece documentada en la literatura sobre filantropía latinoamericana. Como señalan Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero (2005) en el volumen *Philanthropy and Social Change in Latin America* (Filantropía y cambio social en América Latina), una de las transformaciones más significativas del sector en la región ha sido el intento de superar los modelos tradicionales de caridad para construir vínculos más directos con las comunidades y con la sociedad civil organizada, entendidos como fuente de legitimidad y sostenibilidad.

En el contexto actual de retracción de la cooperación internacional, esta discusión ha adquirido una nueva urgencia dentro del sector del *fundraising*. Voces especializadas del sector advierten que la reducción de programas de ayuda internacional no constituye un hecho aislado, sino el síntoma de una transformación más profunda del sistema de financiamiento global. En este escenario, el *fundraising* deja de ser únicamente una técnica de captación de fondos para convertirse en una herramienta estratégica destinada a fortalecer el vínculo entre las organizaciones sociales y las sociedades de las que forman parte.

### **No es hora de tibiezas**

No nos engañemos: este no es un tiempo para la prudencia ni para la tibieza. El mundo no se volverá más justo, más verde, más pacífico por inercia. Necesitamos arriesgar. Necesitamos apostar.

Sí, habrá fracasos. Sí, habrá costos. Pero también habrá descubrimientos. Y en esos caminos inesperados tal vez encontremos las semillas de un futuro distinto.

### **La fuerza de la colaboración**

Aquí entra en juego otra clave: la colaboración. Mientras los responsables de la polycrisis actúan con precisión quirúrgica, coordinando sus estrategias económicas, políticas y mediáticas, las organizaciones sociales seguimos dispersas, fragmentadas, repitiendo esfuerzos que podrían ser potentes si se unieran.

Es hora de tejer redes más sólidas, de compartir recursos, de pensar estrategias conjuntas. No desde la competencia, como a veces ocurre, sino desde la convicción de que solos no llegaremos.

Alguien dirá: "pero tenemos mucho menos dinero, mucho menos poder que ellos". Es cierto. Pero también es cierto que tenemos algo que ellos jamás tendrán: la legitimidad que nace de estar del lado de las comunidades, del lado de la vida. Esa legitimidad, si se convierte en acción coordinada, puede mover montañas.

En este tiempo de polycrisis, las organizaciones sociales de América Latina tenemos la oportunidad —y la obligación— de ser faro. Podemos seguir atrapados en la parálisis, enumerando diagnósticos con exactitud, pero sin atrevernos a actuar. O

podemos levantar la mirada, reconocernos en nuestra diversidad y empezar a construir juntos otra historia.

No será fácil. Tal vez nos falten recursos, tal vez nos sobren obstáculos. Pero nunca nos faltará algo que en esta tierra abunda como un río subterráneo: la esperanza obstinada de los pueblos que, una y otra vez, vuelven a levantarse. Ese es el motor que nos empuja. Ese es el legado de quienes antes que nosotros dieron la vida por sus causas. Ese es el llamado que hoy resuena con fuerza: no callar, no rendirse, no resignarse.

Porque aunque el mundo se empeñe en convencernos de lo contrario, otra realidad es posible. Y está en nuestras manos empezar a construirla. Y quizás la primera condición para hacerlo sea volver a escuchar, de verdad, a las sociedades en nombre de las cuales decimos trabajar.

### **Referencias bibliográficas**

Brecht, B. (2021). *La medida. Santa Juana de los Mataderos. La excepción y la regla*. Madrid, Alianza Editorial.

Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (2025). *Aumento sin precedentes del gasto militar mundial impulsado por Europa y Oriente Medio*. Disponible en: <https://www.sipri.org>

Lawrence, M., Janzwood, S. & Homer-Dixon, T. (2022). What Is a Global Polycrisis? *Cascade Institute Technical Paper*, n.º 22-002.

Morin, E. & Kern, A. B. (1999). *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium*. Hampton Press, xviii. Disponible en: <https://archive.org/details/homelandearthman0000mori>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Preliminary official development assistance levels in 2024*. Disponible en: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2025\)6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2025)6/en/pdf)

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2005). *Philanthropy and social change in Latin America*. Cambridge, Harvard University Press. Disponible en: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=978067401965>

Tooze, A. (2022). Welcome to the world of polycrisis. *Financial Times*.

World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. Ginebra, WEF.

## **Cuando el financiamiento se retrae: giro conservador, heterosexualidad obligatoria y deslegitimación del tercer sector en América Latina** por **Yohana Solís<sup>4</sup>**

### **Resumen**

Los recortes recientes en la cooperación internacional, un 83% en la United States Agency for International Development (USAID) y la contracción de United Kingdom Agency for International Development (UKaid) tras el Brexit (UNAIDS, 2024), expresan el impacto del giro conservador global sobre el tercer sector. La reducción de fondos no sólo significa menos recursos: implica un cambio de prioridades, donde los proyectos de corto plazo, control migratorio y seguridad fronteriza desplazan a la agenda de género, diversidad y derechos humanos. La pregunta es: ¿qué ocurre cuando la organización deja de representar a la población a la que dice servir?

Este artículo propone leer esos recortes a la luz de un diagnóstico travesti-trans sudamericano. Siguiendo a Marlene Wayar (2018), la colonia no solo trajo capitalismo y patriarcado, sino heterosexualidad obligatoria como régimen político civilizatorio. La retracción de fondos con perspectiva de género y diversidad reactualiza esa imposición, silenciando las voces que cuestionan la naturalización del régimen heterosexual y debilitando las tramas comunitarias que sostienen alternativas. No se trata sólo de perder programas: se pierden lenguajes, memorias y modos de producir conocimiento colectivo.

La desfinanciación fuerza a muchas organizaciones a replegarse en lógicas de rendición de cuentas hacia donantes y a priorizar métricas rápidas por sobre vínculos significativos. En consecuencia, dejan de interpelar a las comunidades y reproducen diagnósticos heredados que ya no interpretan las demandas. La teoría travesti-trans invita a pensar esta crisis en clave de *nostredad*, recuperar la posibilidad de construir subjetividades colectivas desde la empatía y la interdependencia, más allá del binarismo heterocentrado. Frente a la fragilidad de un modelo dependiente de fondos del Norte, las experiencias locales de financiamiento comunitario, alianzas Sur-Sur y redes de cuidado aparecen como ensayos de una sostenibilidad distinta.

---

<sup>4</sup> Licenciada en Ciencia Política, maestranda en Derechos Humanos y especialista en género, diversidad e inclusión. Coordinadora de proyectos en el CEPI-UBA. [yohi@lachicadepelovioleta.com](mailto:yohi@lachicadepelovioleta.com).

Busco argumentar por qué el retroceso conservador desnuda una paradoja: los proyectos que mejor cuestionan la heterosexualidad obligatoria, el patriarcado y el capitalismo como herencias coloniales son precisamente los más desfinanciados. Su exclusión deja al tercer sector con menos capacidad de reinventar su legitimidad y de escuchar genuinamente a quienes dice representar.

## **Introducción**

En los últimos años, el tercer sector en América Latina se ha visto atravesado por un escenario de creciente fragilidad. La reducción abrupta de fondos de cooperación internacional, en particular los provenientes de United States Agency for International Development (USAID) y United Kingdom Agency for International Development (UKaid), expresa con claridad el impacto del giro conservador global. No se trata únicamente de menos recursos: lo que está en juego es una reorientación de prioridades, en la que agendas centradas en derechos humanos, género y diversidad pierden terreno frente a proyectos de control migratorio, seguridad fronteriza y resultados inmediatos.

En este contexto, la pregunta que nos proponemos acerca de ¿qué pasa cuando la organización deja de representar a la población a la que dice servir? cobra un particular sentido. Este artículo sostiene que los recortes no solo han debilitado programas esenciales en salud y educación, sino que también han desfinanciado proyectos que desafiaban la heterosexualidad obligatoria como régimen civilizatorio, categoría que Marlene Wayar (2018) señala como parte constitutiva de la herencia colonial junto al capitalismo y al patriarcado. La consecuencia es doble: por un lado, una pérdida material de servicios y redes; por el otro, una pérdida simbólica de lenguajes y horizontes críticos.

## **Recortes y reorientaciones de la cooperación internacional**

El caso de USAID resulta paradigmático, en 2024 la agencia redujo en un 83% su presupuesto, cancelando más de 10.000 contratos con organizaciones humanitarias y afectando programas en más de 75 países. La contracción de UKaid, posterior al Brexit y a la redefinición de prioridades de política exterior británica, reforzó esta tendencia.

Más allá de las cifras, los cambios en el sentido del financiamiento son aún más significativos. Los proyectos que antes sostenían procesos largos de empoderamiento comunitario, formación de liderazgos, promoción de derechos sexuales y reproductivos, fortalecimiento institucional de organizaciones feministas y de diversidades, dejaron paso a iniciativas de corto plazo centradas en eficiencia técnica, control demográfico y rendición de cuentas numéricas.

Lo que se pierde con este giro es la posibilidad de sostener transformaciones profundas. Temas incómodos como las violencias basadas en género, la criminalización de juventudes disidentes o la explotación laboral de mujeres migrantes se tornan secundarios frente a indicadores de impacto rápido. Así, la cooperación deja de funcionar como plataforma de apertura democrática para convertirse en herramienta de intereses geopolíticos.

### **Colonialidad y heterosexualidad obligatoria**

Para comprender la dimensión de este vaciamiento, es necesario ampliar la mirada. La colonia, como señala Marlene Wayar, no solo trajo capitalismo y patriarcado, sino que también impuso la heterosexualidad obligatoria como régimen político civilizatorio. Antes de la colonización, las poblaciones originarias del continente no se concebían a sí mismas bajo esa categoría; fue la violencia colonial la que fijó un marco binario, heterocentrado y disciplinador sobre cuerpos y subjetividades<sup>5</sup>.

Los recortes actuales profundizan esa herencia. Al retirar el financiamiento de programas con perspectiva de género, diversidad e interseccionalidad, se reinstala de hecho el marco heterocentrado como norma "natural". Lo que desaparece no son solo recursos financieros, se debilitan los espacios que cuestionaban la naturalización de la heterosexualidad, el patriarcado y la desigualdad estructural.

La propuesta de Wayar de pensar la *nostredad*, una subjetividad que se construye en la empatía, el encuentro y la interdependencia más allá del binarismo, ofrece una clave crítica. La *nostredad* contrasta con la lógica conservadora que reduce la diversidad a compartimentos estancos y prioriza el control sobre la escucha. En este

---

<sup>5</sup> Casos como las muxes de Oaxaca son personas con sexo masculino al nacer, pero que se identifican y asumen roles de género femeninos en la cultura del Istmo de Tehuantepec. Son reconocidas como un tercer género dentro de la tradición zapoteca precolombina.

sentido, el retroceso de la cooperación internacional no es neutral sino que consolida la persistencia de un régimen heterocentrado y colonial.

### **Cuando la organización deja de representar a la población**

La consecuencia inmediata de esta dinámica es la desconexión entre organizaciones y comunidades. Diversos informes internacionales señalan que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) priorizan cada vez más la rendición de cuentas hacia donantes antes que la participación significativa de quienes deberían ser sus interlocutores. De hecho, según CIVICUS (2024), se observa una creciente distancia programática entre la sociedad civil organizada y las comunidades locales.

A esto se suma una crisis de confianza. El Edelman Trust Barometer 2025 revela que el 69% de la población desconfía de que líderes institucionales, incluidas las ONGs, digan la verdad. La legitimidad del sector se erosiona cuando las agendas ya no interpretan demandas reales, sino que replican diagnósticos heredados.

El sector enfrenta hoy un dilema concreto, ¿cómo puede una organización que depende de indicadores impuestos desde el Norte representar a comunidades que necesitan procesos lentos, situados y complejos? Cuando la sostenibilidad se mide en contratos y no en vínculos, la misión se vacía de contenido.

### **Resistencias y alternativas**

Frente a este panorama, emergen experiencias de resistencia. Muchas organizaciones locales exploran financiamiento comunitario, mecanismos de *crowdfunding* y alianzas Sur-Sur para sostener sus agendas. Aunque estas alternativas no reemplazan aún la escala de la cooperación internacional, permiten afirmar autonomía y ensayar nuevas legitimidades.

En paralelo, el arte y la comunicación se convierten en espacios de resistencia creativa. Wayar y Susy Shock subrayan que la comunicación cotidiana reproduce la heterosexualidad obligatoria, pero también puede abrir grietas para imaginar mundos distintos. Unx médicx que atiende escuchando dignidades, unx maestrx que habilita el juego más allá de la norma, unx comunicadorx que da lugar a la diferencia, todas estas prácticas constituyen arte político cotidiano, formas de sostener la vida frente al vaciamiento conservador.

Además, las alianzas interseccionales entre feminismos, movimientos indígenas y colectivos de diversidades fortalecen un horizonte común para interpelar el sistema colonial-patriarcal-heteronormado. Estas redes, aunque precarias, muestran que la legitimidad puede reconstruirse desde la escucha horizontal y la creación de comunidad, no solo desde los *short for key performance indicator* (KPIs).

## **Conclusión**

El retroceso conservador desnuda una realidad compleja, los proyectos que mejor cuestionan capitalismo, patriarcado y heterosexualidad obligatoria como herencias coloniales son justamente los que más sufren la desfinanciación. Con ellos se pierden tanto servicios básicos como lenguajes críticos y posibilidades de transformación cultural.

El desafío para el tercer sector en América Latina no es solo cómo sobrevivir sin USAID ni UKaid, sino cómo reinventar su capacidad de representar genuinamente a las poblaciones locales en su diversidad cultural, étnica y de género. Esto implica repensar la sostenibilidad desde el vínculo, asumir la incomodidad de confrontar regímenes coloniales y, sobre todo, escuchar las voces que el conservadurismo global busca silenciar.

En palabras de Wayar, no basta con incluir lo trans o lo diverso como compartimento, sino que es necesario desnaturalizar la heterosexualidad obligatoria y construir *nostredad* como horizonte ético y político. Solo así el tercer sector podrá volver a interpelar desde un lugar significativo, recuperar legitimidad y abrir un futuro donde la autonomía no sea sinónimo de soledad, sino de comunidad.

## **Referencias bibliográficas**

Association for Women's Rights in Development. (2022). *Resourcing Feminist Movements: Strategy and Practice*. Disponible en: <https://www.awid.org/priority-areas/resourcing-feminist-movements>

CIVICUS. (2024). *State of Civil Society Report 2024*. Disponible en: <https://publications.civicus.org/publications/state-of-civil-society-report-socs-2024/>

- Edelman. (2025). *Edelman Trust Barometer 2025*. Disponible en: <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>
- Open Society Foundations. (2022). *Resilience in Action: Supporting Feminist and LGBTIQ+ Movements*. Disponible en: <https://www.opensocietyfoundations.org/newsroom/open-society-foundations-commit-100-million-to-support-feminist-political-mobilization-and-leadership>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Development Co-operation Profiles*. Disponible en: [https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-profiles\\_2dcf1367-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-profiles_2dcf1367-en.html)
- PwC. (2024). *Social Impact Report 2024*. Disponible en: <https://www.pwc.ie/publications/2025/social-impact-report-2024.pdf>
- Rich, A. (1980). Compulsory heterosexuality and lesbian existence. *Signs, Journal of Women in Culture and Society*, 5(4), pp. 631–660.
- UNAIDS. (2024). *NGO Report to the UNAIDS Programme Coordinating Board*. Disponible en: [https://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/PCB55\\_NGO\\_Report.pdf](https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/PCB55_NGO_Report.pdf)
- Soich, M. (2019). Reseña de Travesti. Una teoría lo suficientemente buena, de Marlene Wayar. *Ideas, Revista de Filosofía Moderna y Contemporánea*, 10, pp. 176–189. Disponible en: [https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/download/3775/3716](https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/download/3775/3716)
- Wayar, M. (2018). *Travesti. Una teoría lo suficientemente buena*. Buenos Aires, Muchas Nueces.

## **II. El dilema organizacional: propósito, misión y legitimidad**

### **Profesionalización vs. Propósito: ¿las fundaciones están perdiendo su alma? por Maurie Franco<sup>6</sup>**

#### **Resumen**

El tercer sector latinoamericano enfrenta un conflicto: la profesionalización necesaria para la supervivencia financiera puede comprometer su impacto social. A través de casos documentados en Colombia y México, este análisis examina cómo las organizaciones no gubernamentales (ONGs) adaptan sus programas para satisfacer demandas de donantes, a menudo sacrificando beneficiarios originales. Con el 87% de fundaciones operando con recursos limitados y la cooperación internacional en declive, el sector debe encontrar equilibrio entre eficiencia financiera y propósito social para evitar volverse socialmente irrelevante.

#### **Introducción**

Una fundación colombiana pasó de recaudar \$3,000 a \$18,000 USD mensuales al sustituir su programa de "acompañamiento psicológico a madres adolescentes" por "talleres de emprendimiento para madres jóvenes". El resultado: el 73% de sus beneficiarias originales quedó fuera. Éxito financiero total. Impacto social perdido. Esta es una de las contradicciones que hoy redefine al tercer sector en América Latina: para sobrevivir financieramente, muchas ONGs están sacrificando su razón de existir.

#### **Entre la urgencia y la profesionalización**

En 2025, el tercer sector en América Latina se mueve entre dos polos: la necesidad de profesionalizarse para sobrevivir y la presión de un ecosistema de financiamiento que premia lo inmediato, lo estético y lo fragmentado.

Vivimos en una época de inmediatez, de gratificación rápida y de validación constante. Se nos pide mostrar impacto en el menor tiempo posible. Programas que ataquen la raíz de los problemas, pero que entreguen resultados visibles en menos de un año. Al mismo tiempo, organizaciones grandes y burocráticas ofrecen soluciones "útiles" para el presente. No sorprende que se plantee la posibilidad de

---

<sup>6</sup> Consultora en grants y alianzas estratégicas. Fundadora de Maurie Franco Strategy Consulting. [info@mauriefranco.com](mailto:info@mauriefranco.com)

que las ONGs, tal como las conocemos, puedan desaparecer. Con el tiempo, lo importante parece diluirse entre lo urgente.

La presión por resultados inmediatos, la desconexión con las comunidades y la crisis de confianza institucional han generado una competencia constante dentro del sector. La sobrevivencia se percibe más real y apremiante que nunca. Durante décadas, el financiamiento dependió de cooperantes internacionales. Hoy ese modelo tambalea.

La tensión actual puede resumirse en tres palabras: fragmentación, estética y rapidez. La lógica de TikTok también ha llegado a los reportes de impacto. La sostenibilidad financiera depende de muchas aristas, a menudo contradictorias. Programas segmentados para complacer a distintos donantes. Fotos perfectas para Instagram. Reportes diseñados para LinkedIn. Todo esto, en contraposición, al resultado de la profesionalización.

### **Segmentar para recaudar**

El 87% de las fundaciones se consideran pequeñas (NCCS, 2024), ya que operan menor al umbral de \$500,000 USD por año y cuentan con diez o menos colaboradores. Esto significa que una sola persona suele cubrir varias funciones al mismo tiempo, con salarios bajos y un alto nivel de agotamiento. Y, para cumplir con los requisitos de los donantes, muchas organizaciones se ven obligadas a reinventarse o segmentar sus programas.

Un ejemplo claro es el de una fundación en Colombia que trabajaba con madres adolescentes. Su programa original incluía acompañamiento psicológico a largo plazo, mediación familiar y seguimiento postparto durante dos años. Era un programa complejo, costoso y difícil de medir.

Con la implementación de estrategias de recaudación profesional, descubrieron que los donantes responden mejor a “talleres de emprendimiento para madres jóvenes”. Más fáciles de fotografiar, más rápidos de mostrar resultados y más sencillos de medir. ¿El resultado? Sus ingresos crecieron de \$3,000 a \$18,000 USD mensuales. Un éxito financiero indiscutible. Pero el 73% de las beneficiarias originales quedó fuera

porque no cumplía con el nuevo enfoque. La organización había alcanzado sostenibilidad financiera, pero ¿logró sostenibilidad social?

Esta es la disyuntiva que el sector rara vez nombra: lo que nos hace financieramente eficientes puede volvernos socialmente irrelevantes. Y lo más preocupante: este cambio ocurre de manera gradual, con buenas intenciones, bajo la justificación de la supervivencia.

Así, una organización que nació para acompañar a madres adolescentes termina reescribiendo su misión en clave de "emprendimiento femenino". No porque las mujeres no necesiten apoyo, sino porque esa es la etiqueta financiable del momento.

### **Profesionalización o *burnout*: un sector que se exige lo imposible**

En México, una fundación de solo tres personas pasó de recaudar entre \$200 y \$800 USD mensuales, de manera irregular, a recibir \$11,900 USD mensuales de forma constante. También redujo el tiempo invertido en la búsqueda de fondos de 20 horas semanales a solo 3.

Cuando comparto este caso, la reacción suele ser la misma: aplausos y la pregunta inevitable, "¿Cuál fue el secreto?". La respuesta es clara: dejaron de improvisar y empezaron a sistematizar. Pero después de cinco años trabajando con fundaciones en Latinoamérica, surge una pregunta incómoda: ¿a qué costo?

Detrás del éxito financiero aparece otra realidad. La misión principal de la fundación es ayudar a las personas en procesos de recuperación de adicciones. La misma fundación sustituyó su programa de reinserción familiar por talleres de oficios. Los talleres producían mejores fotos, resultados más rápidos y reportes impecables. La recaudación creció quince veces, pero el impacto profundo se perdió en métricas que solo complacen a quienes nunca habían pisado el barrio donde trabajaban.

La profesionalización salva a las organizaciones de la improvisación y ofrece previsibilidad financiera. Permite planificar a mediano plazo y liberar tiempo para lo esencial: las conexiones. Son esas conexiones las que permiten reintegrar a personas rehabilitadas en sus hogares. Las que fortalecen la confianza en un barrio. Las que hacen sentir que el trabajo vale la pena.

Sin embargo, también es cierto que la profesionalización puede terminar definiendo la misión. Y ese es el riesgo: competir con fotos bonitas y reportes impecables en un mercado donde la legitimidad se confunde con estética.

### **Competir con la foto bonita: legitimidad vs. espectáculo**

Una organización comunitaria que lucha por sostener un programa de reinserción familiar descubre que resulta mucho más financiable publicar talleres coloridos con jóvenes sonrientes. No es mentira, pero sí una visión parcial de la realidad.

Con la cooperación internacional en retroceso, tras el cierre de USAID en algunos países y la reducción de aportes de gobiernos a Naciones Unidas (OECD, 2025) y con el 69% de la población desconfiando de los líderes de ONGs (Edelman, 2025), la presión aumenta. La competencia se siente desigual: ¿cómo sostener relevancia cuando tu causa debe competir con Gaza o Ucrania? (The New Humanitarian, 2025).

A esta presión se suma un cambio cultural profundo: el mundo ya no quiere consumir miseria. El donante actual, saturado de tragedia, no “compra” pobreza. Prefiere acción, experiencia, estética y abundancia. Quiere contenido que pueda compartir en redes sociales sin sentirse *voyeur* del dolor ajeno.

Esto ha transformado el *storytelling* social. Las organizaciones exitosas han aprendido a mostrar empoderamiento en lugar de necesidad, soluciones en lugar de problemas, sonrisas en lugar de lágrimas. Es más sano y más movilizador.

El reto está en equilibrar esta narrativa aspiracional con la gravedad real del problema. ¿Cómo mantener la inspiración para el donante individual y, al mismo tiempo, cumplir con los indicadores de vulnerabilidad que exige la cooperación internacional?

El dilema diario es triple: crear contenido inspirador para generar *engagement*, información sólida para justificar la inversión institucional y narrativas auténticas para no traicionar a las comunidades. Todo esto, además, debe ser fácil de publicar y con potencial viral.

El informe de CIVICUS (2024) lo resume con una pregunta urgente: ¿cuándo fue la última vez que tu estrategia de sostenibilidad consultó a las comunidades a las que

dices servir? ¿Y cuándo fue la última vez que les preguntaste cómo quieren ser representados en tu contenido? La salida no está en romantizar la precariedad ni en rendirse al espectáculo, sino en encontrar un equilibrio consciente.

### **Hacia un equilibrio profesional**

El tercer sector encuentra respuesta en el balance. No es regresar a la improvisación amateur ni rechazar la profesionalización. Sino en usar herramientas que ya tenemos que nos permiten gestionar y recaudar sin olvidar para qué y para quién trabajamos.

Las fundaciones que ya han logrado este equilibrio tienen las siguientes características:

#### **1. Crean métricas que incluyan a comunidades.**

Existen reportes "doble cara". Estos se dividen en los indicadores básicos: número de beneficiarios, cumplimiento de objetivos. Mientras incluyen aprendizajes, testimonios, preguntas de la comunidad. De forma en la que las historias se unen con los datos interpretando contextos.

#### **2. Tienen espacios para experimentar.**

Estas organizaciones destinan entre 5% y 10% de sus recursos a actividades sin métricas predefinidas: escucha comunitaria, pruebas piloto, respuestas rápidas a emergencias. Este "presupuesto de escucha" evita que el trabajo se vuelva puramente administrativo.

#### **3. Diversifican para la supervivencia.**

Saben que es necesario diversificar estratégicamente. Combinan el rigor de la cooperación internacional, el cumplimiento del gobierno, la conexión de los donantes individuales y el impacto medible que pide el sector privado, todo esto junto a la autogestión que da independencia. Así se asegura el balance entre eficiencia y propósito.

### **Conclusión: cambio, no desaparición**

Mientras haya problemas sociales por resolver, el tercer sector permanece. Pero no como estamos hoy, no con las mismas técnicas y formas que han servido pero ya no responden a los desafíos actuales. Sobreviviremos, siempre y cuando, interpretemos

lo social en lugar de traducirlo únicamente para los donantes. Solo así la sostenibilidad dejará de ser un ejercicio contable y volverá a ser una promesa de transformación.

### **Referencias bibliográficas**

Candid & National Center for Charitable Statistics. (2024). *The invisible majority: Highlighting the 87% of U.S. nonprofits with budgets under \$500,000.*

CIVICUS. (2024). *State of civil society report 2024: A year of conflict and crisis.*

Edelman. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer: The trust crisis in institutional leadership.*

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Official development assistance 2024–2025: Global trends and the impact of Ukraine and Gaza on regional funding.*

The New Humanitarian. (2025). *The funding gap: How geopolitical crises are reshaping international aid priorities.*

## **Sostenibilidad sindical y libertad de expresión: el desafío de las organizaciones de periodistas en América Latina por Luisina Colombo<sup>7</sup>**

### **Resumen**

El artículo examina los desafíos de sostenibilidad de los sindicatos de periodistas en América Latina y el Caribe, afectados por precariedad laboral, recortes en la cooperación internacional y crisis institucional. Sostiene que su fragilidad compromete la libertad de expresión y, en consecuencia, la democracia. A partir de experiencias regionales y del trabajo de la Federación Internacional de Periodistas (FIP), se destacan estrategias innovadoras de financiamiento, alianzas intersectoriales y ampliación de bases sindicales como vías para fortalecer su rol en la defensa del derecho a la información.

### **Introducción**

No es una novedad que el tercer sector en América Latina y el Caribe, en términos generales, atraviesa un momento de enormes desafíos. Los recortes drásticos en la cooperación internacional producto del viraje en la agenda política global y una creciente crisis de confianza hacia las instituciones democráticas como las conocíamos, configuran un panorama preocupante que tiene impacto en una diversidad de sectores, pero que se presenta aún más dificultoso para las organizaciones sindicales. Los sindicatos de periodistas, como parte de este entramado, no escapan a estas tensiones. En un oficio marcado por la precariedad, la violencia y la transformación tecnológica, las organizaciones que representan a quienes trabajan de informar se enfrentan a un escenario que pone en tensión permanente su sostenibilidad.

Los sindicatos de periodistas son actores clave en la defensa de la libertad de prensa y el derecho a la información, por lo que estas tensiones son críticas: sostener su existencia en un ecosistema de recursos escasos es fundamental para garantizar la libertad de expresión y, en consecuencia, para proteger la democracia.

---

<sup>7</sup> Periodista de ETER, Escuela de Comunicación. Licenciada en Comunicación Audiovisual de la Universidad Nacional de San Martín. Responsable de Proyectos de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Periodistas. comunicacion.laro@ifj-la.org.

Este artículo propone mirar a los sindicatos de periodistas no solo como organizaciones gremiales, sino como parte del tercer sector cuya fragilidad institucional puede tener consecuencias profundas para la vida pública de la región.

### **Sindicatos de periodistas como garantes de la democracia**

Más allá de su función como representación de lxs trabajadorxs de prensa, los sindicatos de periodistas cumplen un rol social estratégico: defender el derecho a informar y a ser informado, a través de la defensa de quienes ejercen la labor periodística. Allí donde un sindicato se debilita, se erosionan también los contrapesos frente a la censura, la violencia contra periodistas y la concentración mediática.

Contrario al discurso dominante de las últimas décadas, los sindicatos deben ser entendidos como actores de interés público, cuyo fortalecimiento tiene un impacto directo en los sistemas democráticos. Estos no solo mejoran las condiciones de trabajo y de vida de quienes representan, sino que también ayudan a construir sociedades más justas y solidarias.

### **La sostenibilidad como desafío estructural**

Uno de los rasgos comunes del tercer sector es su debilidad en materia financiera. En las organizaciones sindicales de periodistas y trabajadorxs de prensa esto tiene varias explicaciones:

- Cuotas por afiliación insuficientes, debido a la precariedad laboral, la creciente informalidad y los bajos salarios en el periodismo.
- Dependencia del financiamiento externo o cooperación internacional, esta última cada vez más reducida y sujeta a mayores niveles de competencia.
- Limitada capacidad institucional para identificar líneas de financiamiento y gestionar proyectos, tanto por la falta de personal especializado como por la escasa formación en formulación de convocatorias, planificación, etc.
- Dificultades para diversificar fuentes de ingreso, sin comprometer la autonomía gremial y política.

A consecuencia de esto, muchos sindicatos operan con recursos mínimos, lo que condiciona su capacidad operativa y limita la posibilidad de sostener campañas o acompañar a periodistas en riesgo. Esta fragilidad los coloca en una situación de vulnerabilidad frente a las grandes corporaciones mediáticas que encuentran menos

resistencia ante conductas laborales abusivas y precarizantes, y también frente a gobiernos autoritarios que buscan silenciar voces críticas.

El sindicalismo a nivel global es uno de los actores del tercer sector que más ha sufrido en esta crisis de la cooperación internacional, dado que, según datos de la International Trade Union Confederation (2023), es el actor de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que menos fondos recibe. Los recientes recortes y suspensiones de líneas de financiamiento han complejizado la competencia entre organizaciones para la obtención de fondos, en un ecosistema que nunca se caracterizó por destinar demasiados recursos a las organizaciones sindicales, que por sus agendas, suelen encontrar resistencia en el mundo filantrópico empresarial.

### **Impacto sobre la libertad de expresión y la democracia**

El impacto de estas limitaciones y potenciales debilidades trasciende lo estrictamente vinculado a condiciones dentro del ámbito laboral. Si bien estas situaciones erosionan la capacidad de negociación para mejorar condiciones laborales -lo que perpetúa la precariedad y la autocensura-, también se debilitan las redes colectivas de protección frente a la violencia contra periodistas, un problema recurrente en la región. Adicionalmente, se reduce la capacidad de actuación frente a problemáticas como la concentración mediática y la asignación discrecional de publicidad oficial, lo que restringe aún más la pluralidad de voces.

En este sentido, la sostenibilidad sindical no es solo un problema administrativo, sino un tema de democracia sustantiva: sin sindicatos de periodistas fuertes, sin una defensa robusta de los derechos de quienes ejercen la labor informativa, lo que está en riesgo es la libertad de expresión y el derecho a la información, dos pilares centrales de cualquier sistema democrático.

### **Ante la crisis, construcción de alternativas**

Algunas organizaciones sindicales de periodistas de la región ya implementan alternativas para enfrentar esta crisis de sostenibilidad. A través de vínculos y alianzas con movimientos sociales que trabajan temáticas interseccionales, como derechos humanos, feminismo y ambientalismo, fortalecen las redes de apoyo existentes y amplían su legitimidad. Estas alianzas son políticas pero también estratégicas para el sostenimiento y crecimiento de un movimiento social fuerte que

sirva de red de contención colectiva para el apoyo mutuo de sus diversas expresiones.

En esa misma línea también se desarrollan acuerdos con universidades, fundaciones y otras organizaciones de la sociedad civil para desarrollar proyectos conjuntos que fortalezcan la libertad de prensa, desde la formación profesional y la mejora de capacidades organizativas. Este tipo de colaboraciones también se da en el ámbito de la cooperación internacional, en donde la construcción de alianzas entre diversos actores facilita el acceso a líneas de financiamiento.

El cambio permanente que se registra en el mundo del trabajo informativo también obligó a las organizaciones sindicales a repensar su base de representación, lo cual tiene un impacto no solo político sino potencialmente financiero, a la hora de incorporar nuevas afiliadas y afiliados. Numerosos sindicatos realizaron modificaciones estatutarias para poder llegar a periodistas *freelance*, creadores de contenido periodístico digital, y otrxs trabajadorxs de los medios de comunicación. En otros casos, no fue necesario realizar cambios normativos porque sus herramientas administrativas tenían cierta flexibilidad a la hora de definir el perfil de las y los afiliados, pero se tomó la decisión de avanzar en esas incorporaciones que hasta el momento no estaban contempladas.

Durante la pandemia del COVID-19, el uso de las herramientas digitales -frecuentemente relegadas en el activismo sindical- sirvió como un puente para organizar campañas de afiliación, crear redes de contención, desarrollar espacios de formación sindical y facilitar el acceso de las afiliadas y afiliados a los sindicatos. La comprensión de los cambios en las formas de comunicar también permitió amplificar la llegada de las reivindicaciones y reclamos del sector.

Estas experiencias muestran que la innovación y la experimentación son posibles incluso en contextos de crisis.

## **La experiencia de la Federación Internacional de Periodistas (FIP) en América Latina y el Caribe**

La FIP es una federación sindical internacional que nuclea a 187 sindicatos y asociaciones de periodistas a nivel global. En la región, cuenta con 17 organizaciones afiliadas en 16 países que representan a alrededor de 57 mil trabajadorxs.

Tal como se observa en los reportes anuales sobre asesinatos de periodistas elaborados por la FIP (2024), América Latina es una región con altísimos niveles de violencia contra la prensa a pesar de la falta de conflictos bélicos. Ante este escenario, es fundamental la organización colectiva de trabajadorxs de los medios de comunicación, y para ello se hace indispensable el fortalecimiento de los sindicatos y federaciones sindicales.

En la última década, la FIP ha trabajado en proyectos de cooperación con numerosos sindicatos de América Latina y el Caribe para el fortalecimiento de sus capacidades y su crecimiento, tanto en representación como en referenciamiento. Tal como se mencionó previamente, estas organizaciones se encuentran en tensión por la caída reciente de líneas de financiamiento, y algunas han tenido más posibilidades que otras para hacer frente a este nuevo escenario. En ese contexto, desde la oficina regional de la FIP se entendió que era necesario mejorar las habilidades de estas organizaciones en el campo de la búsqueda y aplicación a fondos internacionales, y en los últimos dos años se realizaron iniciativas de capacitación en ese sentido.

Garantizar la sostenibilidad y la independencia financiera es un desafío tanto para los sindicatos nacionales como para las federaciones que los nuclean, por lo que la FIP trabaja en proyectos colaborativos y consorcios con sus organizaciones afiliadas y otros actores del tercer sector.

### **Conclusión**

La sostenibilidad de los sindicatos de periodistas en América Latina y el Caribe es hoy un desafío crucial para el tercer sector. No se trata únicamente de mantener estructuras gremiales en pie, sino de asegurar condiciones mínimas para la defensa de la libertad de expresión y de la democracia.

En un tiempo de creciente desconfianza institucional, los sindicatos enfrentan la tarea de reinventar sus modelos de sostenibilidad. Lo que está en juego no es solo la representación de un sector del mundo del trabajo, sino la garantía de condiciones de existencia de voces críticas y diversas.

El sindicalismo periodístico latinoamericano, como parte del tercer sector, debe continuar explorando nuevas formas de financiamiento, construcción de alianzas y acción colectiva. Porque allí donde un sindicato se debilita, también se debilita la democracia.

### **Referencias bibliográficas**

Federación Internacional de Periodistas – FIP Latinoamérica. (2024). *América Latina y el Caribe: una región marcada por la impunidad en los casos de asesinatos de periodistas*. FIP Latinoamérica. Disponible en:  
<https://fiplatina.press/nota/america-latina-y-el-caribe-una-region-marcada-por-la-impunidad-en-los-casos-de-asesinatos-de-periodistas>

International Trade Union Confederation. (2023). *Trade unions working with donors: A global study*. ITUC. Disponible en:  
[https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tus\\_working\\_with\\_donors\\_full\\_study\\_en-2.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tus_working_with_donors_full_study_en-2.pdf)

### III. La transformación de la sostenibilidad: financiamiento y modelos

#### Cómo los mitos sobre el *overhead* impactan en la sostenibilidad de las organizaciones en América Latina por Marina Loza Bardají<sup>8</sup>

##### Resumen

El debate en torno al *overhead* en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) ha ocupado un lugar central en la evaluación de su desempeño y legitimidad. Este artículo revisa los orígenes históricos y conceptuales del *overhead*, analiza el surgimiento y la persistencia del *nonprofit starvation cycle* y sintetiza propuestas para revertirlo. Seguidamente, se explora cómo estas dinámicas se manifiestan en Latinoamérica. Aunque no existen estudios que midan explícitamente la aversión al *overhead* en la región, se identifican patrones estructurales compatibles con el fenómeno, vinculados al diseño del ecosistema de financiamiento.

##### Introducción

En las últimas décadas, el porcentaje de *overhead*<sup>9</sup> se ha consolidado como uno de los indicadores más utilizados para evaluar a las organizaciones no gubernamentales y su eficiencia. Sin embargo, un cuerpo creciente de literatura ha cuestionado esta aproximación, señalando que la minimización sistemática de los costes indirectos puede generar efectos adversos sobre la sostenibilidad organizacional y el impacto real de las organizaciones.

Diversos estudios han documentado la existencia de un círculo vicioso que describe cómo las expectativas de bajo *overhead* por parte de los donantes conducen a una subinversión crónica en capacidades organizativas, reforzando a su vez dichas expectativas. En paralelo, la literatura muestra que muchos donantes presentan una aversión sistemática a financiar costes indirectos. No obstante, gran parte de esta producción académica se ha desarrollado en Estados Unidos y Europa, mientras que

---

<sup>8</sup> Magíster en Políticas Públicas por FLACSO. Graduada en Criminología por la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona). Fundadora de Interpersonal.Lab. lab.interpersonal@gmail.com

<sup>9</sup> El "*overhead*" hace referencia a aquellos gastos que no están relacionados directamente con la actividad programática de las organizaciones. En español se usan los términos "gastos indirectos", "gastos generales" o "gastos administrativos". Incluye salarios de administración, costos en fundraising, costos de infraestructura, entre otros. Algunas organizaciones también incluyen el "capacity building", que a su vez engloba todos aquellos gastos que intervienen en la madurez de una organización a nivel operacional, programático, financiero o gestivo (NLA, 2024). En este artículo utilizaremos su nombre en inglés o "costes indirectos".

el análisis de estas dinámicas en América Latina ha recibido considerablemente menos atención.

Este artículo se propone contribuir a ese vacío mediante una revisión de la literatura sobre el *overhead*, la aversión al mismo y el *nonprofit starvation cycle*, así como de las propuestas orientadas a revertirlo. Asimismo, examina cómo estas dinámicas se manifiestan en el contexto latinoamericano, considerando las particularidades de su ecosistema de financiamiento.

El trabajo se estructura en cuatro secciones: en primer lugar, se abordan los orígenes del *fundraising* y el surgimiento del *overhead* como indicador; en segundo lugar, se analiza el *nonprofit starvation cycle*; en tercer lugar, se revisa la evidencia sobre la aversión de los donantes al *overhead* y las propuestas para revertir este ciclo; finalmente, se examina la incidencia de estos fenómenos en el caso de Latinoamérica.

### **Orígenes del *fundraising* y surgimiento del *overhead***

Muchas de las primeras formas de recaudación de fondos estuvieron estrechamente vinculadas a instituciones religiosas y prácticas de caridad<sup>10</sup>. Estas prácticas se apoyaban en el trabajo voluntario, las colectas, el sacrificio moral y la noción de servicio desinteresado no remunerado (Ward, 2022). Desde el principio, la legitimidad de las organizaciones se construyó en oposición al lucro, reforzando una ética de austeridad y de dedicación absoluta a la causa (Hansmann, 1980). Con la profesionalización del sector, aumentaron las exigencias de transparencia y rendición de cuentas por parte de donantes y financiadores. En este contexto, los costes administrativos y de *fundraising* comenzaron a medirse y compararse, y el término "*overhead*" se consolidó como un indicador determinante de eficiencia y legitimidad (Urban Institute, 2004).

Sin embargo, muchas organizaciones y consultoras empezaron a criticar el uso de este indicador y a estudiar los "mitos" creados en torno al mismo (Berger, Harold & Taylor, 2013), como por ejemplo (Nonprofit Leadership Alliance, 2024):

---

<sup>10</sup> En Reino Unido, en 1601 la "Charitable Uses Act" de Isabel I definió legalmente qué se considera caridad y estableció reglas para administrar fondos que influyeron en la recaudación de fondos moderna. Además, en ese país se utiliza comúnmente "charity" para referirse a las ONGs. En otros países se utiliza el término "nonprofit" u "organización sin ánimo de lucro", lo cual sigue poniendo el foco en la acción desinteresada y en la caridad (Ward, 2022).

- Las organizaciones deberían mantener el *overhead* por debajo del 20%.
- Un porcentaje de *overhead* alto está relacionado con una gestión ineficiente o inefectiva.
- El *overhead* no contribuye a la causa de una organización.

### **El *nonprofit starvation cycle* y la aversión al *overhead***

A raíz de dichos mitos, un estudio realizado en Estados Unidos en 2009 reveló un círculo vicioso que alimenta la falta de financiamiento para el *overhead* de las ONGs. El estudio fue realizado por Gregory & Howard (2009) y llamaron a este ciclo “*nonprofit starvation cycle*”<sup>11</sup>, que consiste en lo siguiente:

- 1) Los donantes tienen unas expectativas irrealistas sobre cuánto cuesta manejar una ONG.
- 2) Las ONGs sienten presión por atender las expectativas irreales de los donantes para recibir financiamiento.
- 3) Las organizaciones responden a esta presión de dos maneras: gastando muy poco en *overhead* o subreportando esos gastos.
- 4) Esta falta de gasto y este subreporte terminan perpetuando las expectativas irreales de los donantes.

Con el tiempo, este ciclo causa que todo tipo de donante (pequeño, mediano, grande, institucional, etc.) espere que las organizaciones hagan más con menos<sup>12</sup>, limitando la capacidad de las ONGs para invertir en su staff, sistemas y sostenibilidad a largo plazo. Y aunque el ciclo fue formulado en el contexto estadounidense, existen evidencias de dinámicas similares en otros países (Lecy & Searing, 2015; Schubert & Boenigk, 2019).

La mayoría de estudios recientes confirman que este ciclo sigue vigente y genera efectos colaterales como la manipulación contable y/o la desconfianza por parte de los donantes (Kim, Charbonneau & Sowa, 2024), lo cual desemboca en la llamada “*overhead aversion*”<sup>13</sup>. Esta aversión opera como una simplificación más que como una evaluación informada del impacto (Bowman, 2006). Históricamente se habló de

---

<sup>11</sup> Traducido como ‘ciclo de inanición’ o ‘ciclo de desfinanciamiento crónico’. En este artículo utilizaremos su nombre original en inglés.

<sup>12</sup> Gregory & Howard (2009) lo llaman la cultura del “low pay, make do and do without”, que podríamos traducir como cultura de “bajos salarios, arreglárselas como sea y aprender a funcionar sin recursos”.

<sup>13</sup> Un rechazo a los porcentajes altos de overhead por parte de los donantes y financiadores.

que el porcentaje aceptable por parte de los donantes para el *overhead* es el 20%<sup>14</sup> (Gregory & Howard, 2009; Schubert & Boenigk, 2019). Estudios más recientes arrojan resultados más altos que pueden variar en función de la temática de la organización. Por ejemplo, en las organizaciones de “servicios humanos” (asesoramiento, refugio, alimentos, apoyo a individuos y comunidades) las donaciones se reducen cuando el *overhead* llega a un 35%; pero en las organizaciones que se dedican a la salud, las donaciones no se reducen hasta que el porcentaje de *overhead* llega al 50% (Hung, Hager & Tian, 2022).

Los donantes buscan que su dinero se destine directamente a la causa de las organizaciones para maximizar su impacto. Evitan donar a ONGs que dediquen gran parte de sus costes a cuestiones administrativas o de recaudación de fondos. En ese sentido, la confianza y la narrativa juegan un rol clave en la interpretación de estos costes: cuanto más alineadas estén la causa y las acciones de una organización con los valores e intenciones de un donante, más confiará en la organización. No obstante, la confianza se puede romper si el donante percibe una falta de transparencia o rendición de cuentas (Hung, Berret & Ma, 2024).

### **Cómo empezar a revertir el ciclo**

Muchos de los estudios revisados sugieren que la aversión de los donantes al *overhead* y el *nonprofit starvation cycle* no son inmutables (Gneezy, Kenan & Gneezy, 2014), y que ciertas acciones ayudan a romper este ciclo:

- Priorizar la construcción de confianza con donantes mediante una comunicación frecuente y transparente que contribuya a la reducción de asimetría de información y alivie el rechazo al riesgo por parte de los donantes. Esto incluye explicar la lógica detrás del *overhead* para la sostenibilidad de la organización (Hung, Hager & Ma, 2024).
- Gneezy, Kenan & Gneezy (2014)<sup>15</sup>, proponen la solución de cubrir el *overhead* con grandes donantes y ofrecer a otros potenciales donantes donaciones que

---

<sup>14</sup> La GEO (Grant Makers for Effective Organizations) en su encuesta de 2025 detectó un alza hasta el 38% en la mediana porcentual del *overhead* dedicado por parte de grants, lo que podría indicar una apertura incipiente hacia modelos de financiación más flexibles, pero aún es pronto para considerarlo una tendencia. Al ser un dato anual que rompió la tendencia del 20% desde hace una década, podría ser una anomalía puntual.

<sup>15</sup> Hicieron un experimento con 40.000 donantes potenciales. Cuando informaron a los potenciales donantes que los costes de *overhead* ya estaban cubiertos, las donaciones aumentaron en un 80%, lo cual confirma que las donaciones se reducen cuando el *overhead* aumenta, pero solamente cuando los donantes pagan por él (Gneezy, Kenan & Gneezy, 2014).

no incluyan ese coste.

- A nivel institucional, se propone avanzar hacia modelos de financiación que se basen en tres dimensiones: su salud financiera (no solamente enfocada en el *overhead*), sus prácticas de gobernanza y los resultados de su trabajo (Berger, Harold & Taylor, 2013).
- Finalmente, para terminar de revertir el *nonprofit starvation cycle* se requiere un cambio cultural más allá de las organizaciones a nivel individual. Se necesita ese cambio en todo el ecosistema de organizaciones y también en los financiadores: mejores regulaciones, mejores mediciones, mejores reportes, mejor entendimiento de los costes reales (Hung, Berrett & Ma, 2024).

Cabe destacar que los estudios mencionados tienen limitaciones respecto al alcance a todos los sectores abordados por las organizaciones sociales y a su aplicación a diferentes contextos. La creciente información relevante indica una tendencia general hacia estos resultados, pero es necesario seguir ampliando dichos estudios a diferentes contextos y sectores.

### **¿Y en América Latina?**

En Latinoamérica no existe una literatura consolidada que analice de forma explícita la aversión al *overhead* o que evalúe cómo la proporción de *overhead* influye directamente en las decisiones de donación en la región. Sí empieza a surgir literatura informada sobre la dotación de recursos a las ONGs y algunos efectos negativos del bajo porcentaje de recursos destinados a *overhead* (sin usar este término o un término unificado), pero sigue siendo escasa y poco sistemática, basada en datos fragmentarios (Innpactia & CIVICUS, 2022). Esto no implica la inexistencia de ambos fenómenos, sino una diferencia en la forma en que se conceptualizan, se miden y se discuten en el contexto latinoamericano (Hung, Berrett & Ma, 2024).

La región está marcada por una gran diversidad cultural, lingüística y geográfica. La mayoría de investigaciones realizadas provienen de Argentina, Brasil, Chile y México; países con un tercer sector más desarrollado en el tiempo. Los países del Caribe suelen ser los más olvidados en dichos estudios (Giving Tuesday LAC Hub, 2025).

Las encuestas y estudios disponibles en la región se han centrado históricamente en ejes como el tamaño y estructura de las organizaciones, la confianza y/o la relevancia de las organizaciones, la generosidad, la cultura de la donación, la transparencia y las barreras estructurales para la filantropía. Ejemplos incipientes son las iniciativas como Cultura de Dar en Argentina, que lleva a cabo estudios cuantitativos (2025) y cualitativos (2024) que arrojan algunas tendencias en dicho país respecto a la confianza en organizaciones, la importancia de la transparencia o la incidencia de voluntariado versus otras formas de colaborar. Por otro lado, el Segundo Barómetro de la Filantropía en Chile (CEFIS, 2024) advierte debilidades en gestión, fortalecimiento institucional y sostenibilidad de las organizaciones receptoras de financiamiento, especialmente cuando este es de corto plazo o altamente condicionado.

Se puede observar la existencia de dinámicas estructurales compatibles con el *nonprofit starvation cycle*. Múltiples informes coinciden en señalar una subfinanciación de las capacidades organizativas de las ONGs latinoamericanas. Teniendo en cuenta que en Latinoamérica hay una gran dependencia de los donantes institucionales (OECD, 2023), hay una “proyectización” que termina obligando a las organizaciones a adaptarse a las condiciones de sus financiadores, debilitando el fortalecimiento organizacional y priorizando resultados visibles a corto plazo (Innpactia & CIVICUS, 2022; CEFIS, 2024).

Por otro lado, en la región hay una fuerte narrativa normativa en torno al “buen uso de los recursos”, la transparencia, la austeridad y la primacía del impacto directo (The Rockefeller Foundation, 2025<sup>a</sup>). Las encuestas de confianza institucional muestran niveles relativamente bajos de confianza en las ONGs, solamente el 27% de latinoamericanos confían en ellas (Latinobarómetro, 2024; The Rockefeller Foundation, 2025<sup>b</sup>). En este contexto, la inversión en estructura y capacidades internas tiende a requerir mayores niveles de justificación moral y comunicacional que la inversión en programas, reproduciendo una lógica similar a la que, en otros contextos, se manifiesta como aversión al *overhead* (Bowman, 2006; Berger, Harold & Taylor, 2013).

La presión por bajos costes indirectos y la consecuente falta de inversión en capacidades no pueden atribuirse exclusivamente a las preferencias de los donantes, sino que deben entenderse como el resultado agregado de un ecosistema de financiamiento que prioriza proyectos, resultados de corto plazo y señales de austeridad.

## **Conclusión**

La literatura revisada evidencia que la utilización simplificada del *overhead* ha contribuido a la consolidación del *nonprofit starvation cycle*, limitando la capacidad de las organizaciones para invertir en sus capacidades internas y sostener su impacto a largo plazo.

En el caso de América Latina, la ausencia de investigaciones que midan explícitamente el *overhead* no implica la inexistencia del problema, sino una forma distinta de expresión. La evidencia disponible sugiere que dinámicas equivalentes al *nonprofit starvation cycle* se manifiestan a través de la subfinanciación estructural de capacidades, la dependencia de fondos restringidos y narrativas normativas que privilegian la austeridad y el impacto directo por sobre la inversión organizativa. Avanzar hacia modelos de financiación más flexibles, mejorar la comprensión de los costes reales de las organizaciones y generar evidencia contextualizada sobre la sostenibilidad del sector se presentan como pasos necesarios para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil en América Latina y maximizar su impacto social, especialmente en un contexto de recortes en cooperación internacional.

## **Referencias bibliográficas**

Berger, A., Harold, J., & Taylor, R. (2013). *The overhead myth. Nonprofit Quarterly*.

Disponible en: <https://nonprofitquarterly.org/the-overhead-myth/>

Centro de Filantropía e Inversiones Sociales. (2024). *Segundo Barómetro de la Filantropía en Chile 2018–2023*. Disponible en:

<https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2024/12/barometro-de-la-filantropia-2018-2023-digital.pdf>

CEFIS & Stanford PACS. (2022). *Guía para una filantropía efectiva en América Latina*.

Disponible en:

<https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2022/03/guia-para-una-filantropia-efectiva-en-america-latina-cefis-uai-y-stanford-pacs.pdf>

Cultura de Dar. (2024). Confianza en las organizaciones de la sociedad civil [Informe de investigación aplicada]. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/10FOYAEYT\\_eK912CINJZOJkjlPKPeTuXn/view](https://drive.google.com/file/d/10FOYAEYT_eK912CINJZOJkjlPKPeTuXn/view)

Cultura de Dar. (2025). Presentación de resultados 2025 [Presentación]. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1ygzq6VAjhgAuwaLd09XcwFjmd8GPIQrJ/view>

Giving Tuesday Latin America & Caribbean Hub. (2025). Generosity in Latin America and the Caribbean Report. GivingTuesday. Disponible en: <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report.pdf>

Gneezy, U., Keenan, E. A. & Gneezy, A. (2014). Avoiding overhead aversion in charity. *Science*, 346(6209), pp. 632–635. Disponible en: <https://doi.org/10.1126/science.1253932>

Grantmakers for Effective Organizations. (2025). *Flexible, reliable funding*. Disponible en: <https://grantmakingstudy2025.geofunders.org/flexible-reliable-funding>

Gregory, A. G. & Howard, D. (2009). *The nonprofit starvation cycle*. *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)

Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835–901. Disponible en: <https://openyls.law.yale.edu/server/api/core/bitstreams/db8794f1-1e56-4848-8d1e-5c439da44fbd/content>

Hung, C., Berrett, J. L. & Ma, J. (2024). *How donors interpret overhead costs: The role of trust and transparency*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/08997640241254079>

- Hung, C., Hager, M. A. & Tian, Y. (2022). Does overhead matter? How administrative costs affect charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(2), pp. 356–377. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/08997640221138260>
- Kim, M., Charbonneau, É. & Sowa, J. E. (2024). *Nonprofit financial management and the persistence of the starvation cycle*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/08997640241233724>
- Innpactia & CIVICUS. (2022). *Acceso a recursos de la sociedad civil en América Latina*. Disponible en: <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>
- Latinobarómetro. (2024). *Informe Latinobarómetro 2024*. Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/latinobarometro-2024>
- Lecy J. D. & Searing E. A. M. (2015). Anatomy of the nonprofit starvation cycle: An analysis of falling overhead ratios in the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), pp. 539–563.
- Nonprofit Leadership Alliance. (2024). *Nonprofit overhead costs: Myths and realities*. Disponible en: <https://nla1.org/nonprofit-overhead-costs/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Funding civil society in partner countries: Toolkit for implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance*. Disponible en: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries\\_9462bb9e/9ea40a9c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries_9462bb9e/9ea40a9c-en.pdf)
- Rockefeller Foundation. (2025<sup>a</sup>). *Five agendas to transform philanthropy in Latin America and the Caribbean*. Disponible en: <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/2025/10/Five-Agendas-to-Transform-Philanthropy-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Report-Final.pdf>

Rockefeller Foundation. (2025<sup>b</sup>). *Rockefeller Foundation–supported report calls for transforming philanthropy in Latin America and the Caribbean*. Disponible en: <https://www.rockefellerfoundation.org/news/rockefeller-foundation-supported-report-calls-for-transforming-philanthropy-in-latin-america-and-the-caribbean/>

Schubert P. & Boenigk S. (2019). The nonprofit starvation cycle: Empirical evidence from a German context. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), pp. 467–491.

Urban Institute. (2004). *Getting what we pay for: Low overhead limits nonprofit effectiveness*. Disponible en: <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/57731/311044-Getting-What-We-Pay-For.PDF>

Urban Institute. (2011). *Lessons for boards from the nonprofit overhead cost project*. Disponible en: <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF>

Ward, D. (2022). *Fundraising management and analysis*. Directory of Social Change. Disponible en: <https://www.dsc.org.uk/wp-content/uploads/2022/01/Fundraising-Management-and-Analysis-4th-edn-Look-Inside.pdf>

## **El futuro de la recaudación de fondos: de la pirámide de donantes al ecosistema integral por Juan Lapetini<sup>16</sup>**

### **Resumen**

La recaudación de fondos ha transitado de la pirámide de donantes —jerárquica y lineal— hacia modelos más dinámicos como el embudo, el vórtice y, finalmente, el ecosistema. Este ensayo propone que la lógica ecosistémica ofrece una lectura más adecuada de las múltiples formas de participación ciudadana y de la necesidad de construir comunidades de apoyo sostenibles. Más que un cambio de metáfora, implica un nuevo paradigma: valorar la diversidad de aportes, abrir la gobernanza y fortalecer la resiliencia de las organizaciones sociales.

...

Durante décadas, quienes trabajamos en recaudación de fondos nos apoyamos en una imagen casi escolar: la pirámide de donantes. En su aparente simplicidad, este modelo ofrecía un mapa claro de cómo “ordenar” a las personas que apoyan a una organización: en la base, la mayoría con aportes pequeños; en el medio, quienes incrementaban sus contribuciones; en la cima, un puñado de grandes filántropos. La lógica era jerárquica y ascendente. Ese esquema tuvo una potencia enorme para organizar campañas y estrategias, porque transmitía la idea de crecimiento y daba un sentido de dirección. Sin embargo, como toda metáfora, no era neutra: encerraba una visión bastante rígida de lo que significa dar y de cómo debería darse.

El mundo en el que se diseñó aquella pirámide es muy distinto al que habitamos hoy. La ciudadanía no participa de las causas sociales de un modo lineal ni acumulativo. Las trayectorias de involucramiento son discontinuas, fragmentadas, a veces intermitentes. Personas que donan dinero en un momento pueden luego comprometerse como voluntarias, o quizás dejar de aportar por un tiempo y regresar después motivadas por una campaña puntual. También están quienes apoyan compartiendo información, quienes abren puertas en sus redes profesionales, quienes prestan servicios, quienes dan legitimidad pública simplemente al visibilizar

---

<sup>16</sup> Especialista en recaudación de fondos y sostenibilidad de organizaciones sociales en América Latina. Director Regional de Alianzas en Donar Online. Docente del Programa Avanzado de Fundraising (PROEDEFO) y el Posgrado en Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales de la Universidad de San Andrés. [juanlapetini@gmail.com](mailto:juanlapetini@gmail.com).

la causa. Ninguna de estas formas de participación encaja fácilmente en un esquema jerárquico que mide exclusivamente montos crecientes de dinero.

Frente a esa incomodidad, surgieron otras imágenes. El embudo de marketing, tomado del mundo comercial, trajo un aire más dinámico: en vez de pensar en escalones jerárquicos, se empezó a hablar de recorridos de conversión, desde la atracción inicial hasta la fidelización. Con el embudo, las organizaciones aprendieron a personalizar mensajes, a acompañar el "viaje del donante", a reconocer que no todas las personas se encuentran en la misma etapa. Sin embargo, también aquí hay un límite: el embudo sigue siendo lineal, sigue asumiendo un tránsito de A hacia B, de la periferia al centro, de la curiosidad a la recurrencia.

Más recientemente apareció el vórtice de donantes, un concepto que reconoce que las personas pueden entrar y salir, comprometerse y reengancharse en diferentes momentos. Ya no se trata de un camino único, sino de un ciclo que invita a volver. La fuerza del vórtice está en aceptar la circularidad del compromiso y la necesidad de mantener canales abiertos para la reactivación. Es, sin duda, un paso adelante respecto de la visión lineal. Pero incluso el vórtice, pensado como espiral de atracción y reingreso, se queda corto si lo que buscamos es reflejar la densidad de relaciones y la multiplicidad de intercambios que hoy configuran el campo social.

Aquí es donde aparece, a mi juicio, la metáfora más prometedora: la del ecosistema. Hablar de ecosistema de donantes significa abandonar la obsesión por el recorrido individual y empezar a mirar el entramado colectivo. En un ecosistema, cada especie cumple un rol, cada interacción suma o resta equilibrio, y lo importante no es la trayectoria ascendente de una sola entidad sino la capacidad de sostener la vida en común. Trasladado al *fundraising*, esto implica reconocer que los aportes monetarios conviven con otras formas de dar, que el valor no se mide solo en términos financieros y que las relaciones importan tanto como las transacciones.

El ecosistema no es un simple decorado conceptual: obliga a repensar cómo se organiza una institución, qué capacidades necesita y qué métricas utiliza para evaluar su sostenibilidad. Una organización que trabaja desde la lógica ecosistémica debe aprender a orquestar actores muy distintos, desde grandes empresas hasta personas que hacen donaciones mensuales por única vez, pasando por voluntarios,

beneficiarios, laboratorios de ideas, comunidades de fe o colectivos barriales. Debe ser capaz de reconocer y valorar la diversidad de contribuciones: tiempo, conocimiento, legitimidad, influencia, afecto. Debe integrar tecnologías que le permitan conectar con esas formas diversas, no para reducirlas a datos de campaña sino para construir comunidad y confianza. Y, sobre todo, debe abrir su gobernanza para que quienes apoyan no sean vistos como una masa anónima, sino como parte de la trama de decisiones y de la vida institucional.

Desde esta perspectiva, la recaudación de fondos deja de ser la suma de operaciones transaccionales orientadas a cubrir un presupuesto anual y se convierte en un proceso de co-construcción de valor. El éxito no se mide únicamente por cuánto se recaudó en un ejercicio, sino por la densidad de las relaciones que se sostienen en el tiempo, por la capacidad de resistir a las crisis y por el grado de legitimidad alcanzado frente a la comunidad. En lugar de perseguir únicamente grandes donaciones, el desafío es cultivar una base amplia, diversa y comprometida que otorgue resiliencia y confianza.

Claro que todo esto genera tensiones. Cambiar la mirada hacia un ecosistema implica cuestionar prácticas muy instaladas: ¿qué hacemos con los indicadores clásicos que siguen midiendo “retorno por peso invertido” o “costo de adquisición”? ¿cómo traducimos en métricas la confianza, la comunidad, la legitimidad? ¿hasta qué punto las organizaciones están dispuestas a compartir poder con sus donantes o beneficiarios? Estas preguntas son incómodas, pero necesarias. Y es probable que no tengan respuestas únicas ni inmediatas.

Lo que sí parece claro es que insistir en modelos transaccionales nos deja mal preparados para el presente. La ciudadanía busca otras formas de relación: menos verticales, más horizontales, “menos interesadas”, más transparentes. Y las organizaciones que no lean este cambio corren el riesgo de volverse irrelevantes, no por falta de buenas causas sino por insistir en viejos modos de vincularse.

El tránsito hacia el ecosistema no es, por lo tanto, un asunto meramente técnico. Es cultural, político y ético. Nos obliga a reconocer que dar no es un acto aislado de transferencia monetaria, sino una práctica social que construye sentido y comunidad. Nos invita a repensar la relación entre donantes y organizaciones como una relación

de mutuo aprendizaje, más que de simple provisión de recursos. Y nos recuerda que el valor de un proyecto reside, ante todo, en su misión, y que la recaudación adquiere sentido en la medida en que permite sostener y expandir ese propósito en la red de vínculos que logra tejer.

Quizás lo más desafiante sea aceptar que no hay modelo definitivo. Así como la pirámide sirvió en su momento, y el embudo o el vórtice abrieron nuevas perspectivas, el ecosistema es una metáfora en construcción. Lo valioso está en que nos obliga a salir de la comodidad de los esquemas cerrados y a habitar la complejidad de lo social. Nos incomoda porque no hay una única forma correcta de hacerlo; nos exige humildad para aprender de la práctica y apertura para construir conocimiento colectivo.

En definitiva, la invitación es a dejar de mirar la recaudación como un mecanismo de extracción de recursos y empezar a pensarla como un espacio de co-creación de comunidad. Eso no significa abandonar la búsqueda de sostenibilidad financiera —que es más urgente que nunca—, sino enmarcarla en un horizonte más amplio: el de organizaciones capaces de sostener relaciones diversas, de reconocer múltiples formas de valor y de tejer ecosistemas donde la filantropía no sea un lujo de pocos, sino un entramado vital de muchos.

### **Referencias bibliográficas**

Para aquellos interesados en profundizar más en estos temas, se recomienda consultar las siguientes fuentes:

Axelrod, C. (2013). *The Donor Vortex: A Modern Approach to Fundraising*. Stanford Social Innovation Review.

Guigueno, Y. (2023). Entrevista personal sobre la evolución de la recaudación de fondos.

Thompson, E. (2023). *The Pyramid of Identification: Fostering Emotional Engagement*. Thompson & Associates.

The Chronicle of Philanthropy. (2023). *The Donor Pyramid is Broken*.

The Chronicle of Philanthropy. (2023). *The Donor Pyramid May Be Bad for Giving — How to Do Better.*

# **Las iniciativas de responsabilidad social empresarial de las empresas chinas en América Latina y el Caribe: realidades y oportunidades** por **Rui Wang<sup>17</sup> y Oswaldo Alvizar Bañuelos<sup>18</sup>**

## **Resumen**

Durante las últimas dos décadas, la inversión china en América Latina y el Caribe ha crecido de manera significativa, consolidando a China como un socio económico clave en la región. Más allá de los vínculos económicos y geopolíticos, esta relación en expansión también ofrece un nuevo potencial para promover el desarrollo sostenible mediante iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

A medida que las empresas chinas amplían su presencia, sus iniciativas de negocio responsable en América Latina y el Caribe merecen un análisis más detallado para comprender su impacto en las comunidades locales e identificar oportunidades de colaboración significativa. Este artículo examina las actividades de responsabilidad social empresarial de las principales empresas chinas en la región<sup>19</sup>, analiza sus enfoques y ofrece recomendaciones para fomentar alianzas que contribuyan al avance de los objetivos de desarrollo sostenible en toda América Latina y el Caribe.

## **La inversión de empresas chinas en América Latina y el Caribe**

De acuerdo con los datos de dos bases de información públicas<sup>20</sup>, la inversión china en la región se ha concentrado principalmente en sectores como la energía, la minería y la agricultura, siendo Brasil, Argentina, México y Perú los principales países receptores. Las diez empresas privadas chinas que más han invertido en América Latina y el Caribe son Haier Group, Tianqi Lithium Corp, Huawei Technologies, Contemporary Amperex Tech, Guangdong Brunp Recycling, Great Wall Motor,

---

<sup>17</sup> Representante en China y Asesora de Programas para Asia de GlobalGiving. Maestra en Management of Information Systems and Digital Innovation por la London School of Economics de Reino Unido.

<sup>18</sup> Asesor de Programas para América Latina y el Caribe de GlobalGiving. Maestro en Metodología de la Ciencia por el Instituto Politécnico Nacional de México. [oswaldoalvizar@globalgiving.org](mailto:oswaldoalvizar@globalgiving.org).

<sup>19</sup> Este artículo se centra en las empresas privadas chinas, excluyendo a las empresas estatales, con el fin de resaltar la dinámica particular del compromiso del sector privado en la región. A diferencia de las empresas estatales, que suelen estar guiadas por políticas e intereses nacionales, las empresas privadas operan con mayor autonomía y cuentan con más flexibilidad para diseñar sus estrategias de RSE de acuerdo con las tendencias globales, las necesidades locales y los objetivos corporativos.

<sup>20</sup> Para identificar a las principales empresas chinas que invierten en América Latina y el Caribe, utilizamos dos bases de datos públicas que registran transacciones desde 2020: el China Global Investment Tracker, desarrollado por el American Enterprise Institute (s.f.), y el Monitor de la Inversión Extranjera Directa de China en América Latina y el Caribe, creado por la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (s.f.).

Nanjinzaho Group, Jiangxi Ganfeng, Honbridge Holdings Ltd, Zhongrong Xinda y BYD (Tabla 1).

### **Tipología de los enfoques hacia la responsabilidad social empresarial de las empresas chinas**

Al revisar las iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE), donaciones caritativas y actividades de las empresas mencionadas anteriormente, tanto en América Latina y el Caribe como en China, identificamos al menos tres enfoques distintos que las compañías chinas están utilizando para implementar sus iniciativas de responsabilidad social empresarial.

#### **A. Agenda de responsabilidad social empresarial alineada internacionalmente, implementada con socios locales.**

En esta categoría, las empresas chinas diseñan su estrategia de responsabilidad social empresarial de manera global y estratégica, en concordancia con su presencia internacional y con varios rasgos destacados. Primero, no existe una diferencia sustancial entre sus iniciativas de responsabilidad social empresarial domésticas en China y las que implementan en América Latina y el Caribe. A nivel global, sus programas de responsabilidad social empresarial suelen estar guiados por una serie de áreas temáticas distintivas que orientan todas sus donaciones, actividades de voluntariado y campañas corporativas.

Segundo, estas iniciativas suelen aprovechar la experiencia técnica de las empresas y se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y con los marcos de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Tercero, los socios implementadores de estas iniciativas, cuando no son organizaciones no gubernamentales (ONGs) internacionales especializadas en las áreas de impacto, suelen ser organizaciones locales en los campos seleccionados, lo que garantiza que las acciones sean culturalmente pertinentes y respondan a desafíos específicos de las comunidades.

Estas empresas han establecido o adquirido filiales locales en América Latina y el Caribe, lo que les permite desarrollar alianzas y proyectos más profundos, centrados

en las comunidades y con un mayor impacto. Un buen ejemplo de esta categoría es Huawei, que no solo se compromete con una cadena de suministro responsable de minerales (Huawei, s.f.<sup>a</sup>) como miembro de múltiples agencias de la ONU, sino que además lleva a cabo sus iniciativas de responsabilidad social empresarial estratégicamente bajo tres ejes temáticos: accesibilidad a la información, educación y salud, y protección ambiental.

En América Latina y el Caribe, su programa insignia *Seeds for a Better Future* (Huawei, s.f.<sup>b</sup>) abarca toda la región (Figura 1) y se implementa frecuentemente en colaboración con ministerios nacionales de educación o universidades locales. Más recientemente, el proyecto *TrackAI* realizó un total de 1,216 pruebas de visión para niños en la Ciudad de México en 2023 (Figura 2).

Otras empresas que siguen este enfoque incluyen Haier, Didi, entre otras. Aunque Haier (s.f.) y Didi (s.f.) cuentan con fundaciones caritativas registradas en China con proyectos enfocados en el ámbito nacional, esto no impide que sus iniciativas de responsabilidad social empresarial sean estratégicas, estén arraigadas localmente y alineadas a nivel internacional. Estas empresas suelen tener operaciones en los países donde ofrecen sus productos y servicios a los consumidores, así como equipos de operación contratados localmente.

## **B. Responsabilidad social empresarial diferenciada entre América Latina y China.**

En esta categoría, las empresas chinas desarrollan iniciativas de responsabilidad social empresarial claramente distintas entre América Latina y China. En América Latina, algunas iniciativas consisten en donaciones únicas o actividades puntuales; otras son proyectos sociales diseñados e implementados localmente. En China, en cambio, las iniciativas suelen ser diversas pero de largo plazo, e incluyen desde la creación de fundaciones corporativas hasta la realización periódica de donaciones para la atención de desastres naturales o para organizaciones vinculadas al gobierno.

### **B.1 Actividades caritativas mínimas o puntuales en América Latina y Responsabilidad Social Empresarial estratégica en China.**

Bajo este enfoque, las empresas chinas llevan a cabo algunas donaciones o actividades filantrópicas en América Latina que difieren notablemente de las que

implementan en su país de origen. En América Latina, las donaciones y actividades suelen realizarse al inicio de sus operaciones o inversiones, o bien ser casos aislados. Generalmente, buscan financiar infraestructura o atender necesidades inmediatas, como la respuesta ante desastres naturales o el apoyo puntual a comunidades. Existen algunas notas de prensa sobre estas actividades de responsabilidad social empresarial, pero no suelen mencionarse en los informes ESG o de responsabilidad social empresarial de las empresas. En contraste, en China la responsabilidad social empresarial es estratégica y de largo plazo, lo cual se refleja en sus informes ESG o de responsabilidad social empresarial, en la existencia de fundaciones corporativas consolidadas o en programas y donaciones vinculadas a proyectos sostenidos en áreas de impacto específicas.

Un ejemplo de este tipo de empresas es Tianqi Lithium (s.f.). Aunque es el segundo mayor accionista de la Sociedad Química y Minera de Chile (SQM), la principal empresa minera de litio de Chile, existen muy pocas actividades de responsabilidad social empresarial en ese país o en la región. En 2023, representantes de Tianqi participaron en el foro Congreso Futuro en Chile (Figura 3), donde se abordaron temas relacionados con la lucha contra el cambio climático y el desarrollo verde. En cambio, en China la empresa ejecuta amplias iniciativas ESG y de responsabilidad social empresarial (Figura 4), que abarcan desde la gobernanza organizacional hasta el liderazgo en el programa “Industria del litio sostenible bajo la meta de emisiones netas cero”, además de donaciones directas y programas de voluntariado a largo plazo.

Estas empresas son inversionistas sin operaciones ni equipos locales en los países donde invierten. Por lo tanto, sus iniciativas de responsabilidad social empresarial están principalmente impulsadas por prioridades internas. Dado que la mayoría son empresas públicas, mantener un enfoque sólido en ESG es fundamental.

## B.2 Proyecto diseñado y arraigado localmente, pero distinto entre América Latina y el Caribe y China.

En esta categoría, las empresas chinas suelen implementar iniciativas diseñadas y arraigadas localmente. Debido a las diferencias en necesidades, los proyectos son bastante distintos entre Latinoamérica y China.

Un ejemplo de este tipo de empresa es Ganfeng Lithium (s.f.). En Argentina, Minera Exar estableció Ckuri-Wind Gran Espíritu, una escuela de formación local para proveer habilidades vocacionales, abrió el complejo turístico Tuzgle Hot Springs para impulsar el turismo y apoyar el empleo local, y celebró el inicio de nuevos semestres con la comunidad local. Mientras tanto, en China, la empresa apoyó con suministros médicos durante la COVID-19, adquirió productos agrícolas y secundarios en áreas empobrecidas, y donó a clases de música para compensar las deficiencias en educación de calidad (Figura 5).

Estas empresas son inversores, pero cuentan con operaciones y equipos en los países. Por lo tanto, sus iniciativas de RSE están diseñadas y arraigadas localmente. Aunque los proyectos son bastante diversos, la localización basada en las necesidades se mantiene de manera consistente dentro de la empresa.

### B.3 Actividad mínima en América Latina y el Caribe vs. actividades orientadas a relaciones con el gobierno en China.

En esta categoría, las empresas chinas no tienen ningún registro público de algún tipo de iniciativa de responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe. Mientras tanto, las donaciones y actividades sociales nacionales en China son regulares y locales. A diferencia de B.1 y B.2, estas iniciativas suelen dirigirse a organizaciones vinculadas al gobierno, ya sea a nivel central o, más probablemente, en las provincias de origen donde estas empresas están registradas y operan. Estas iniciativas a menudo se consideran actividades para fortalecer relaciones con el gobierno.

Un ejemplo de este tipo de empresa podría ser Brunp Recycling. Más allá de un marco integral de ESG a nivel global, las actividades de responsabilidad social empresarial se llevan a cabo principalmente en China (Figura 6), desde becas hasta apoyo a infraestructura, desde donaciones ante desastres hasta alivio de la pobreza. Muchos proyectos se localizan a nivel de condado. Sin embargo, no existe una estrategia de responsabilidad social empresarial sólida que articule estas actividades.

Estas empresas son inversionistas, probablemente sin operaciones o con operaciones y equipos mínimos en los países de América Latina y el Caribe. Por lo tanto, sus

iniciativas de responsabilidad social empresarial están enfocadas únicamente en su país de origen.

### **C. Empresas chinas que establecen fundaciones en América Latina y el Caribe.**

En esta categoría, las empresas crean fundaciones en el país para llevar a cabo sus actividades filantrópicas. Un ejemplo de esto es la creación de la fundación "Asociación Civil del Hierro Progreso y Desarrollo" por Shougang Iron Perú en 2007 para apoyar la región de Ica, con una inversión inicial de aproximadamente 3.500.000 USD. La fundación ha implementado proyectos enfocados en educación y crecimiento económico.

Las iniciativas educativas incluyeron la donación de computadoras, proyectores e impresoras multifuncionales a escuelas del distrito de Lomas en Arequipa y del distrito de Marcona en Ica. Los proyectos de crecimiento económico involucraron la construcción de un taller de cerámica para beneficiar a la población del distrito de Ingenio en Ica.

### **Hacia un enfoque colaborativo y localmente articulado de responsabilidad social empresarial**

China se ha convertido en una de las principales fuerzas impulsoras del desarrollo en América Latina y el Caribe, no solo a través de sus inversiones, sino también, en cierta medida, mediante sus iniciativas de responsabilidad social empresarial. Estos esfuerzos reflejan enfoques diversos, que van desde agendas de responsabilidad social empresarial alineadas internacionalmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, hasta proyectos más localizados y centrados en la comunidad. Empresas como Huawei y Haier ejemplifican la responsabilidad social empresarial estratégica internacional con una fuerte presencia local, mientras que otras, como Tianqi Lithium y Ganfeng, adoptan un enfoque diferenciado, donde las actividades de responsabilidad social empresarial en la región son mínimas o puntuales en comparación con sus iniciativas más completas en China. Esta diversidad evidencia la complejidad de los esfuerzos de responsabilidad social empresarial de las empresas chinas en la región, influenciada por distintos modelos de negocio, necesidades locales y objetivos estratégicos.

Para que la RSE contribuya efectivamente al desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, es fundamental avanzar hacia un enfoque colaborativo y respaldado localmente. Las empresas chinas pueden fortalecer su impacto alineando sus proyectos de responsabilidad social empresarial con los objetivos de desarrollo local, colaborando con gobiernos, comunidades y organizaciones locales para asegurar que sus esfuerzos respondan a prioridades sociales y ambientales. Asimismo, establecer asociaciones a largo plazo con organizaciones locales permite potenciar el efecto social y económico de sus iniciativas. Integrar la responsabilidad social empresarial dentro de los marcos de Medio Ambiente, Social y Gobernanza (ESG) ayuda a consolidar una imagen de responsabilidad corporativa y mejora las relaciones con los actores locales, mientras que la participación activa en las comunidades, incluyendo la generación de empleo, contribuye a generar confianza y reputación de marca.

Para las organizaciones sin fines de lucro en la región, identificar empresas chinas con estrategias de responsabilidad social empresarial compatibles y con un enfoque a largo plazo es clave para maximizar la efectividad de las alianzas. Acercarse directamente a los equipos de responsabilidad social empresarial, buscar oportunidades de financiamiento y aprovechar conexiones locales facilita la colaboración donde los proyectos corporativos se alinean con las necesidades comunitarias. Además, la utilización de canales diplomáticos, como embajadas, cámaras de comercio u organizaciones intermediarias, puede fortalecer los vínculos con las empresas chinas y facilitar la creación de asociaciones estratégicas.

Las organizaciones de apoyo filantrópico<sup>21</sup>, por su parte, tienen un papel central al actuar como puentes entre las empresas y las organizaciones locales. Pueden aportar asesoría basada en el conocimiento de las necesidades regionales y las prioridades de desarrollo, conectando a las empresas con proyectos de responsabilidad social empresarial de alto impacto. También pueden fortalecer la capacidad de las organizaciones locales, dotándolas de habilidades y recursos para colaborar de manera efectiva con las empresas chinas, aumentando así la posibilidad de implementar proyectos sostenibles centrados en la comunidad.

---

<sup>21</sup> Según Understanding the Meaning of Terms. Definitions and Taxonomy de WINGS, “las organizaciones de apoyo a la filantropía, a veces denominadas organizaciones ‘intermediarias’ o de ‘infraestructura’, incluyen entidades que brindan una variedad de servicios para apoyar y fortalecer la filantropía en una región o en torno a un tema. Por lo general, las organizaciones de apoyo a la filantropía no financian ni implementan directamente programas filantrópicos, sino que proporcionan servicios para apoyar a quienes sí lo hacen”.

En conjunto, estas recomendaciones buscan fomentar un enfoque de responsabilidad social empresarial que no solo refleje la estrategia corporativa internacional, sino que también responda a las necesidades y prioridades locales, creando condiciones para que las soluciones socioambientales lideradas por las comunidades prosperen.

### Referencias bibliográficas

American Enterprise Institute. (s.f.). *China Global Investment Tracker*. Disponible en: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>

Brunp Recycling. (s.f.). *Sustainable Development*. Disponible en: <https://en.brunp.com.cn/sustainable-development>

Global Didi Foundation. (s.f.). 公益. Disponible en: <https://didifoundation.didiglobal.com>

Ganfeng Lithium. (s.f.). *Social Responsibility*. Disponible en: [https://www.ganfenglithium.com/esg2\\_en.html](https://www.ganfenglithium.com/esg2_en.html)

Haier Group. (s.f.). 海尔. Disponible en: <http://www.haier.com.cn>

Huawei. (2023). *Sustainability Progress Report*. Disponible en: <https://consumer.huawei.com/content/dam/huawei-cbg-site/common/mkt/sustainability/sustainability-report/imgs/repo/pdf/huawei-consumer-business-sustainability-progress-report-2022%E2%80%932023.pdf>

Huawei. (s.f.<sup>a</sup>). *Seeds for the Future*. Disponible en: <https://www.huawei.com/en/sustainability>

Huawei. (s.f.<sup>b</sup>). *Sustainability*. Disponible en: <https://www.huawei.com/en/corporate-responsibility/seeds-for-the-future>

Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China. (s.f.). *Monitor de la Inversión Extranjera Directa de China en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://www.lac-china-network.org>

Tianqi Lithium. (s.f.). *ESG*. Disponible en: <https://www.tianqilithium.com/esg>

Wings. (2021). *Understanding the Meaning of Terms. Definitions and Taxonomy*. Disponible en: <https://wings.issuelab.org/resource/understanding-the-meaning-of-terms-definitions-and-taxonomy.html>

## Anexos

| <b>Tabla 1. Empresas privadas chinas que más han invertido en América Latina y el Caribe</b> |  |                  |   |
|--|--|------------------|---|
| <b>Company</b>   | <b>Inversión (millones de dólares)</b> | <b>Industria</b> | <b>Países</b>   |
| 1. <a href="#">Haier Group</a>   | 5,418.6                                | Electrónica      | Guyana, México, y Venezuela   |
| 2. <a href="#">Tianqi Lithium Corp</a>   | 4,100.0                                | Minería          | Chile   |
| 3. <a href="#">Huawei Technologies</a>   | 3,965.2                                | Comunicaciones   | Argentina, Belize, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Jamaica, México, Panamá, Venezuela |
| 4. <a href="#">Contemporary Amperex Tech, Guangdong Brunp Recycling</a>                      | 2,760.0                                | Reciclaje        | Bolivia   |
| 5. <a href="#">Great Wall Motor</a>  | 2,695.0                                | Automotriz       | Brasil  |
| 6. <a href="#">Nanjingzhao Group</a>   | 2,600.0                                | Minería          | Perú  |
| 7. <a href="#">Jiangxi Ganfeng</a>   | 2,520.5                                | Minería          | Argentina   |
| 8. <a href="#">Honbridge Holdings Ltd</a>  | 2,490.0                                | Minería & otros  | Brasil  |
| 9. <a href="#">Zhongrong Xinda</a>   | 2,360.0                                | Minería          | Perú  |
| 10. <a href="#">BYD</a>  | 2,119.1                                | Automotriz       | Argentina, Brazil, and Chile  |

*Nota.* Elaboración propia con datos del China Global Investment Tracker, desarrollado por el American Enterprise Institute (s.f.), y el Monitor de la Inversión Extranjera Directa de China en América Latina y el Caribe, creado por la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (s.f.).

**Figura 1. Huella global del programa Seeds for the Future de Huawei**



Nota. Tomado de Huawei (s.f.-a).

**Figura 2. Mención del proyecto TrackAI en el Sustainability Progress Report de Huawei**



Nota. Tomado de Huawei (2024).

**Figura 3. Actividades de Responsabilidad Social de Tianqi Lithium para Chile**



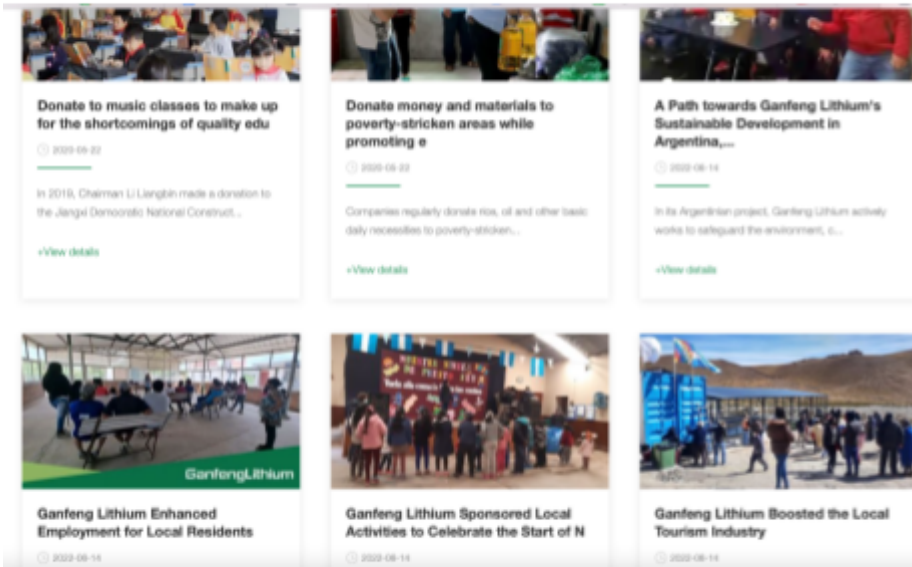
Nota. Tomado de Tianqi (s.f.).

**Figura 4. Actividades ESG Tianqi Lithium para China**



Nota. Tomado de Tianqi (s.f.).

**Figura 5. Actividades de Responsabilidad Social de Ganfeng Lithium en Argentina**



Nota. Tomado de Ganfeng Lithium (s.f.).

Figura 6. Actividades de bienestar social de Brunp Recycling



Nota. Tomado de Brunp Recycling (s.f.).

## **IV. Estrategias de reinención: narrativa, *branding* e innovación**

### **Rebranding o extinción. Por qué las ONG'S deben repensar su marca, sus causas y sus ingresos en tiempos desafiantes por Daniel Gamboa<sup>22</sup>**

#### **Resumen**

En un mundo donde los derechos ya no son consenso y los modelos de financiamiento se agotan, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) enfrentan un desafío de identidad. El término "derechos humanos" perdió la centralidad que merece y las narrativas basadas solo en tristeza ya no movilizan: las audiencias buscan poder, pertenencia e impacto tangible. Las ONGs deben empezar a pensar más como "marcas", priorizando identidad, comunidad y resultados visibles. Innovar en *branding*, narrativas y productos no es opcional: sin una narrativa poderosa y un producto inspirador, las ONGs arriesgan volverse irrelevantes. Pero hay una capa más profunda en esta transformación que todavía muchas organizaciones pueden aún no estar viendo: no alcanza con cambiar el mensaje. Hay que cambiar el rol que le damos a las personas dentro de ese mensaje.

#### **Introducción**

Hay un dato que debería alarmar a cualquiera que trabaje en una ONG: en la mayoría de los países del mundo, los derechos como los conocemos ya no son un consenso. Son un campo de batalla. Gobiernos autoritarios están ganando elecciones democráticas. Organizaciones que durante décadas contaron con la simpatía de la opinión pública, hoy enfrentan campañas de desprestigio. El término "derechos humanos", que alguna vez fue el corazón moral de las democracias, es usado hoy por algunos políticos y comunicadores para burlarse de quienes lo defienden. Y al mismo tiempo, los modelos tradicionales de financiamiento están mostrando señales de fatiga (o han sido cortados por completo). En este nuevo contexto, las ONGs que demoren en descubrir que necesitan trabajar su *branding* como lo hace cualquier marca moderna, y que no adapten sus narrativas a las audiencias del siglo XXI, van a dejar de ser relevantes, financiables o creíbles. No estamos solo ante una crisis de modelo. Más que eso, estamos ante una crisis de identidad.

---

<sup>22</sup> Summa Cum Laude en Administración de Empresas con mención en Marketing. Magíster en Gerencia de Marketing con énfasis en investigación científica. Director de Crecimiento y Fundraising en Amnistía Internacional Argentina. [dgamboa@amnistia.org.ar](mailto:dgamboa@amnistia.org.ar)

## **El fin de la narrativa de la tristeza**

Por años, muchas organizaciones humanitarias construyeron su *storytelling* enfocándose solo en la tristeza: una persona conmovida por el dolor ajeno que “dona para ayudar”. Pero hoy, ese marco narrativo ya no alcanza. Porque las audiencias actuales no quieren sentirse tristes o culpables. Quieren sentirse poderosas.

Y en un mundo cada vez más enfocado en lo individual, más competitivo y más volátil, la gente ya no dona solo por solidaridad. Dona por identidad.

Por eso, en Amnistía Internacional Argentina decidimos hacer un giro. Estamos dejando de hablar solo de las personas por las que trabajamos, y empezamos a resaltar también el enorme valor de quienes nos apoyan: nuestros donantes y activistas.

No es un cambio superficial. Es una transformación profunda: pasamos de pensarnos como una ONG a reconocernos como una marca, como una comunidad de personas que no se define solo por el sufrimiento ajeno, sino también por el poder de hacer justicia en un mundo lleno de injusticias.

Pero incluso ese cambio se queda corto si no damos un paso más.

## **No es la causa, es el personaje**

Hay una premisa muy importante para recordar: las personas no solo donan para cambiar el mundo. Donan también para sentirse parte de una historia.

Durante años, nuestras campañas pusieron el foco en “la causa”: la crisis, la injusticia, la víctima. Creímos que mostrar el problema era suficiente para generar acción. Pero hoy el problema no es la falta de causas. Es la falta de identificación con ellas.

La saturación de contenidos, la fatiga emocional y desconfianza institucional y el foco en el poder individual cambiaron las reglas. Hoy, si no involucras al público como un personaje principal de la historia (que lo es cuando decide darte su confianza y sumarse a tu causa), no vas a captar su atención ni su apoyo. Y esto no es nuevo. Es algo que el sector privado comprendió hace mucho.

## **Narrativas claras en un mundo confuso**

En este entorno cada vez más polarizado, tenemos que tener el coraje de elegir nuestras batallas narrativas. Y sobre todo, de construir un *framing* que nos saque del rincón ideológico donde muchas veces nos empujan.

En Amnistía empezamos a dejar de hablar solamente de “derechos humanos” como concepto abstracto, y a usar conceptos más cercanos como justicia, investigaciones, nuevas leyes conseguidas, activistas liberados, etc, porque eso se entiende. Porque quienes confían en nosotros quieren entender lo práctico y tangible de lo que apoyan y del impacto real de nuestro trabajo: quieren ver a las víctimas estar protegidas y a los malos pagar por sus crímenes, gracias a su donación y a su movilización.

Además, empezamos a cambiar la estructura de nuestros mensajes: no arrancamos con lo que queremos que nos aporten (una donación o un voluntariado), sino con lo que ellos pueden lograr (hacer justicia, proteger a alguien que lo necesita, ser parte de una comunidad internacional de activistas, defender la visión del mundo en el que creen).

Este cambio de estructura es clave: deja de poner a la organización en el centro y empieza a poner a la persona.

## **Lo que las marcas ya entendieron**

Como decíamos, esto no es teoría, es práctica probada. Lo entendió Harley Davidson. Lo entendió Starbucks. ¿Y las ONGs?

Sabemos que las grandes marcas no venden productos, venden identidades. Harley Davidson no vende motos: vende una identidad de rebeldía. Starbucks no vende café: vende un estilo de vida.

Y eso no lo reflejan solo en su publicidad, lo transmiten en todo: en sus espacios, en su diseño, en su narrativa. Siempre están hablándole al usuario, siempre tienen presente la identidad que representan.

Las ONGs, en cambio, tenemos una tendencia a seguir mostrando casi exclusivamente a la víctima, al oprimido, al que sufre. Pero casi nunca mostramos, ni celebramos, al donante, al activista, a la persona que hace posible el cambio. Y eso,

además de un error de comunicación, es una oportunidad perdida. Porque si no hay identificación, no hay pertenencia, y sin pertenencia, no hay comunidad. Y sin comunidad, no hay sostenibilidad posible para nuestras causas.

### **De ONGs a marcas**

Nadie usa una remera de Boca o River solo porque le gusta el diseño. La usa porque representa algo. Porque dice algo sobre su identidad. Eso mismo queremos lograr con nuestra comunidad. Queremos que ser donante de Amnistía Internacional sea un símbolo de que perteneces a una comunidad con valores, historia e impacto. Queremos que no sea solo una buena acción, sino una acción que te define.

Por eso cuidamos tanto con quienes nos asociamos, con quienes representan nuestra marca. Es la razón por la que rechazamos dinero de Gobiernos y partidos políticos. Es por eso que innovamos cada vez más en productos que agreguen valor real a nuestras audiencias y les permitan conectarse con las causas que defienden (y sentirse orgullosos mientras lo hacen).

### **Cómo se ve este cambio en la práctica**

En los últimos años nuestra comunicación se volvió más fresca y disruptiva, más arriesgada y rebelde. Desarrollamos eventos exclusivos, productos digitales con *influencers* que reflejan nuestros valores, *workshops* gratuitos para nuestros donantes donde se encuentran cara a cara con los especialistas de la organización, formaciones de alto nivel en litigio estratégico para nuestra comunidad de abogados, grupos temáticos para jóvenes en todo el país donde pueden desarrollar proyectos sobre los tópicos que quieren cambiar en el mundo. Pero además, empezamos a ampliar también quienes aparecen en nuestras historias, alejándonos de figuras abstractas y mostrando a las personas concretas:

- La investigadora que viaja al norte argentino a documentar abusos
- La abogada que litiga en los tribunales para defender a una víctima
- El estudiante que se suma a la academia de derechos humanos
- La activista que marcha con orgullo con su remera de Amnistía
- El donante que hace posible que todo esto ocurra

Este cambio es clave: transforma la causa en una experiencia tangible y eso se convierte en identidad.

### **Innovación: tecnología al servicio de la narrativa**

Además, estamos aplicando Inteligencia Artificial (IA) para mejorar nuestras campañas (tomando todos los recaudos del caso y entendiendo los riesgos de esta tecnología). Creamos un agente conversacional que simula distintos tipos de públicos y que nos permite testear narrativas antes de lanzarlas. Y usamos *bots* para detectar objeciones comunes, analizar puntos de mejora y ajustar nuestros *itches* de telemarketing y *face to face* (F2F) para poder explicar mejor lo que hacemos como ONG y transmitir de forma más efectiva por qué es importante apoyarnos.

Pero hay algo importante: la tecnología no reemplaza la narrativa, solo la amplifica. Si la historia está mal planteada, ningún algoritmo la va a salvar.

### **Lo que está en juego es la relevancia**

Hoy, lo que está en crisis no es el compromiso de las personas. Es la manera en que las ONGs contamos lo que hacemos. Mostrar resultados, no solo vender esperanza. Porque la esperanza solo es creíble cuando hay resultados.

Hay millones de personas que quieren hacer justicia. Que quieren sentirse parte de algo más grande. Pero no van a sumarse si no les damos una visión clara, una marca fuerte y una causa que se sienta lo suficientemente relevante y atractiva para sumarse.

### **El cambio que viene en *fundraising***

La próxima revolución en *fundraising* no va a venir de mejores formularios ni de algoritmos más precisos. Va a venir de un cambio narrativo. De dejar de decir "te necesitamos" y empezar a decir "te agradecemos". De dejar de pedir ayuda y empezar a construir un verdadero sentido de pertenencia.

Por eso necesitamos trabajar en nuestro *branding*. Porque sin una narrativa poderosa, sin una marca a la que se pueda pertenecer con orgullo y sin nuevas formas de comunicar tangiblemente nuestro impacto, vamos a quedar por fuera de la conversación. O peor: vamos a seguir hablando... sin que nadie nos escuche.

## **Reinventar la cooperación en tiempos de cambio radical por María Paz Ramis<sup>23</sup>**

### **Resumen**

En un escenario donde la cooperación internacional se reinventa a toda velocidad, este texto invita a pensar cómo sostener impacto sin perder sentido. Con más de una década de trabajo en la intersección entre tecnología, género y desarrollo, propongo claves para navegar un futuro con menos fondos, prioridades cambiantes y discursos en transformación. ¿Cómo ser relevantes y visibles? ¿Cómo adaptar metodologías sin traicionar convicciones? Una invitación crítica y honesta a imaginar, juntas, otra forma posible de cooperación.

### **Introducción**

Trabajo hace más de doce años en el cruce entre tecnología, género y cooperación internacional. Es desde ahí que escribo estas líneas, con una mezcla de perplejidad, inquietud y una convicción renovada: si el mundo cambió, nuestras formas de actuar en él también deben cambiar. Y rápido.

Esta no es una elegía nostálgica por lo que se fue. Es, al contrario, una invitación a pensar de forma crítica, honesta y fresca sobre lo que vendrá. Y sobre cómo nos preparamos para intervenir de forma significativa.

### **El financiamiento que se escurre entre los dedos**

Hace unos meses, leí el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que advertía sobre una posible caída de hasta el 17% en los niveles globales de Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) para 2025. Lo compartí con colegas, hicimos chistes en el chat y finalmente nos quedamos en silencio. Porque no era una sorpresa. Era la confirmación de algo que ya nos estaba pasando: la cooperación internacional es distinta... entra en una nueva era.

Los fondos no solo se reducen, sino que también se reordenan. El "género", por ejemplo, que hasta ayer fue la palabra clave, empieza a quedar en los bordes y la bajada de línea es radical. Y ya tiene números: "el 90% de las organizaciones lideradas por mujeres están atravesando problemas financieros" (TWR, 2025). Ahora

---

<sup>23</sup> Traductora Pública. Especialista en Cooperación Internacional. ramis.mariapaz@gmail.com

hay que demostrar impacto económico, escalabilidad, empleabilidad. La inclusión por la inclusión misma no es una causa suficiente.

Y ahí estamos muchas, tratando de traducir nuestras agendas, sin traicionar su corazón.

### **Donde hay foco, hay oportunidad**

Las convocatorias de este año presentan patrones claros. Los lentes de género que debían atravesar todos los proyectos ahora parecen una mala palabra. En todo caso, podemos mencionarlo entre la ciberseguridad y los derechos digitales, la inteligencia artificial y la ética. Los proyectos liderados por juventudes ganan terreno, y las palabras "inclusión financiera" y "reducción de pobreza", "medio ambiente" aparecen como anclajes inevitables.

Esto puede leerse como una amenaza o como una oportunidad. Yo elijo lo segundo. Porque, si algo sabemos hacer, las organizaciones con las que trabajamos en temas sociales es traducir complejidades. Encontrar ese punto en común entre lo que necesita el mundo y lo que sabemos hacer. Y contarlo bien.

### **Adaptarse sin perder el alma**

Me puse a mirar qué hacían otras organizaciones. Algunas borraron la palabra "*girls*" de sus planes estratégicos. Otras dejaron de hablar de causas para pasar a metodologías. Spark Microgrants, por ejemplo, promueve el desarrollo comunitario desde el "cómo", no desde el "para qué". Su proceso es su propuesta. Lo mismo hace Learning by Helping con su filosofía de que "el verdadero proyecto es el proceso".

Este cambio de enfoque no es menor. Nos obliga a contar de otro modo. A dejar de insistir en "miren a quiénes ayudamos" y empezar a decir "miren cómo lo hacemos, por qué funciona, por qué importa".

### **Ser financiable y encontrable**

Mi gurú del *fundraising* dice que las organizaciones necesitan ser "*fundable*" y "*findable*". Lo tengo anotado con letra bien grande.

Ser financiable es tener una teoría del cambio clara, demostrar cómo se logra el impacto (no solo afirmarlo) y contar con un plan estratégico con fechas y responsables. Ser encontrable es tener una identidad clara, un mensaje aspiracional pero concreto, alineados con lo que el ecosistema está buscando.

Y agrego algo más: porque alguna vez un donante me dijo que nos encontró "googleando" (sí, y un gigante de cooperación). Ser encontrable hoy es entender que son las palabras clave las que, a través del algoritmo, hacen que te encuentren. Ser encontrable es, también, saber hablarle al buscador antes que al donante.

Si el género hoy no es lo que googlean, entonces que sean los estudiantes y la pobreza, o el cambio climático, y que así también nos encuentren. Hace unos días entré a la web de Plan International y su banner principal decía "cambio climático y educación de las niñas". ¿Casualidad o estrategia?

Si el ecosistema hoy busca "*tech for a better world*", que lleguen a nosotras y luego, tenemos que explicar en qué parte de ese mundo estamos actuando.

### **La comunidad como trinchera y tracción**

Hay algo que ningún fondo puede garantizar: la transformación real de las personas que participan en nuestros programas. Eso lo construimos nosotras. Y es, probablemente, nuestro mayor capital.

Las comunidades activas no solo demuestran un impacto a largo plazo. También construyen legitimidad, pertinencia, sostenibilidad.

Y los donantes lo están viendo. Cada vez más se financia a organizaciones lideradas por las propias comunidades a las que buscan beneficiar. No es una moda: es una forma de redistribuir el poder. Y es una gran noticia.

### **Algunas pistas para quienes buscan sostenerse**

En este nuevo escenario, no hay recetas, pero sí pistas. Algunas que me funcionan:

- Contar mejor la metodología. No dar por obvio lo que hacemos bien. Sistematizar, publicar, mostrar.
- Alinear nuestros mensajes a los lenguajes de oportunidad: empleabilidad, tecnología con impacto, juventud protagonista.

- No perder identidad, pero ajustar el discurso. Es posible ser feministas y estratégicas a la vez.
- Armar materiales simples y potentes: un *one-pager* con metodología, casos de éxito, indicadores medibles. Sobre todo, teniendo en cuenta que, como lo dice el último reporte de Naciones Unidas "*Donors don't read what you write*".
- Y diversificar no solo las fuentes, sino también dónde buscamos las fuentes.

### **El futuro no está escrito**

Estamos frente a una crisis, sí. Pero a los profesionales del *fundraising* nos enseñaron a "enamorrarnos de los problemas". Sugiero que nos adaptemos sin traicionarnos, nos reinventemos sin perdernos.

Lo que está en juego no es solo nuestra supervivencia institucional. Es nuestra capacidad de seguir interpretando el mundo y de actuar en él con sentido.

Este texto es una invitación. A conversar sin nostalgia. A pensar sin miedo. A imaginar sin permisos.

Porque el sector social no necesita volver a ser lo que fue. Necesita atreverse a ser otra cosa.

### **Referencias bibliográficas**

Apollo Global Management. (s. f.). *The Apollo Opportunity Foundation*. Disponible en: <https://www.apollo.com/impact/the-apollo-opportunity-foundation>

Benevity. (s. f.). *Increase donations: Nonprofit webinar*. Disponible en: <https://benevity.com/resources/webinar-increase-donations-nonprofit>

Fondo de Mujeres del Sur. (s. f.). *Fondo de Mujeres del Sur*. Disponible en: <https://mujeresdelsur.org>

Fondo Semillas. (s. f.). *Donantes*. Disponible en: <https://semillas.org.mx/donantes/>

Girls Who Code. (s. f.). *About us*. Disponible en: <https://girlswhocode.com/about-us>

GlobalGiving. (s. f.). *Start fundraising: Nonprofit partner handbook*. Disponible en:  
<https://www.globalgiving.org/nonprofit-partner-handbook/start-fundraising/>

Learning by Helping. (s. f.). *Metodología*. Disponible en:  
<https://www.learningbyhelping.com/metodologia>

Mama Cash. (s. f.). *Mama Cash*. Disponible en: <https://www.mamacash.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Cuts in official development assistance*. Disponible en:  
[https://www.oecd.org/en/publications/cuts-in-official-development-assistance\\_8c530629-en/full-report.htm](https://www.oecd.org/en/publications/cuts-in-official-development-assistance_8c530629-en/full-report.htm)

Plan International USA. (s. f.). *Plan International USA*. Disponible en:  
<https://www.planusa.org>

Reuters. (2025). *UN report finds United Nations reports are not widely read*. Disponible en:  
<https://www.reuters.com/world/un-report-finds-united-nations-reports-are-not-widely-read-2025-08-01/>

Spark Microgrants. (s. f.). *The Spark process*. Disponible en:  
<https://www.sparkmicrogrants.org/the-spark-process>

Technovation. (s. f.). *Technovation Challenge*. Disponible en:  
<https://technovationchallenge.org>

Together Women Rise. (s. f.). *CEO message: Funding cuts impact our grantees*. Disponible en:  
<https://togetherwomenrise.org/ceo-message-funding-cuts-impact-our-grantees/>

YouTube. (s. f.). *Be fundable and findable*. Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=2WMNwgxbt4o>

## **El tercer sector frente a la economía de la atención por Martin Friedburg<sup>24</sup>**

### **Resumen**

El tercer sector en América Latina debe profesionalizar su comunicación y gestión para sostener legitimidad en un contexto más exigente. Tras el fin del “dinero fácil”, donantes priorizan eficiencia, métricas y sostenibilidad. A diferencia del sector privado, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) dependen de la comunicación para que los aportes se traduzcan en valor. Esto exige un doble producto: metodologías de impacto claras y narrativas digitales que las respalden. En la economía de la atención, profesionalizar no es un lujo: es la condición para crecer, escalar impacto y recuperar centralidad pública.

### **Introducción**

El tercer sector en América Latina nació para transformar realidades complejas. Sus causas son legítimas y urgentes: salud, educación, inclusión, cultura, medioambiente. Sin embargo, existe una contradicción que se repite: mientras intentamos resolver problemas de enorme magnitud, comunicamos con herramientas viejas, poco estratégicas y muchas veces improvisadas.

La comunicación digital todavía se trata como un accesorio, cuando en realidad debería ser parte del corazón mismo de la misión. Este déficit tiene consecuencias directas sobre la capacidad de las ONGs para recaudar fondos, generar confianza y sostener legitimidad.

### **El nuevo contexto internacional**

Entre 2015 y 2022, el mundo vivió lo que muchos denominaron la era del *easy money*. Los mercados financieros estaban inundados de liquidez: las tasas de interés en Estados Unidos y Europa se mantenían en mínimos históricos, la inflación estaba bajo control y los inversionistas buscaban desesperadamente dónde colocar su capital. En ese contexto, el ecosistema de startups se convirtió en el destino favorito.

Los fondos de *venture capital* invertían por miedo a quedarse afuera de la próxima gran disrupción. Las rondas de inversión crecieron de forma exponencial y se

---

<sup>24</sup> Head of Growth for Nonprofits en Winclap. Lidera estrategias digitales para ayudar a ONGs de América Latina y Estados Unidos a escalar su recaudación y sostenibilidad. [martin.friedburg@winclap.com](mailto:martin.friedburg@winclap.com)

financiaban proyectos con valoraciones exuberantes, sin necesidad de mostrar resultados inmediatos. La narrativa dominante era clara: lo importante era crecer rápido, capturar usuarios y escalar masivamente. La rentabilidad quedaba relegada para un futuro lejano.

Este modelo funcionaba porque todos los incentivos jugaban a favor:

- Apoyo macroeconómico: tasas de interés bajas y abundancia de capital barato.
- Nuevas oportunidades tecnológicas: explosión de apps, *fintech*, plataformas y redes sociales que parecían ofrecer crecimiento ilimitado.
- Competencia feroz entre inversores: si un fondo no invertía, otro lo haría, y nadie quería quedarse afuera del próximo unicornio.
- Tolerancia al riesgo: se asumía que una *startup* rentable no era tan atractiva como una que mostrara crecimiento exponencial, aunque quemara millones al mes.

Pero a partir de 2022 ese paradigma cambió de forma abrupta. Primero, por factores macroeconómicos: subidas de tasas de interés en Estados Unidos y Europa, inflación creciente en todo el mundo, incertidumbre geopolítica con guerras y tensiones comerciales, problemas en las cadenas de suministro globales y crisis energéticas que encarecieron los costos. Todo esto provocó que el dinero dejara de ser barato y que los inversores se volvieran mucho más cuidadosos con cada dólar que colocaban.

A la vez, muchos de los proyectos financiados en la etapa de abundancia no cumplieron con las expectativas. Varias empresas unicornio se desplomaron cuando quedó claro que no tenían un modelo de ingresos sostenible. El mercado corrigió: ya no alcanza con mostrar curvas de usuarios ascendentes si detrás hay un *burn rate* insostenible y una falta de métricas reales. Crecer rápido ya no es sinónimo de éxito, y los inversores ahora priorizan la eficiencia, la disciplina financiera y la capacidad de mostrar un camino claro hacia la rentabilidad.

Hoy el escenario es otro:

- Las rondas de inversión son más pequeñas.
- Los plazos de financiamiento se acortan.

- La tolerancia al riesgo es menor.
- Los equipos deben demostrar tracción concreta -usuarios activos, ingresos recurrentes, métricas de retención- antes de recibir capital.

En definitiva, el tiempo del “dinero fácil” se terminó. Lo que antes era celebrado -plantillas enormes, gastos agresivos en marketing, expansión a cualquier costo- hoy se observa con recelo. La nueva narrativa es la sostenibilidad: crecer sí, pero crecer de manera rentable.

### **Cómo impacta en el tercer sector**

El giro que vivió el mundo privado después de 2022 también tiene repercusiones directas en el tercer sector. Hoy los grandes donantes, fondos filantrópicos y fundaciones corporativas están inmersos en la misma lógica que atraviesa a las empresas: medir con rigurosidad, exigir eficiencia y priorizar la sostenibilidad de los proyectos. La época en la que se financiaban iniciativas sociales basadas únicamente en la buena voluntad o en narrativas inspiradoras está llegando a su fin. La competencia por recursos es cada vez más dura, y quienes entregan esos recursos esperan resultados tangibles, verificables y sostenibles en el tiempo.

Esto obliga a las ONGs a cambiar de paradigma. Ya no alcanza con tener una causa justa ni con mostrar testimonios emotivos: se necesita un modelo de gestión sólido, capaz de demostrar impacto real. Las organizaciones que logran crecer son aquellas que sistematizan su trabajo, generan metodologías claras para intervenir, documentan cada paso de esa metodología y establecen indicadores que permitan evaluar avances y resultados. El impacto ya no puede quedar en el plano del relato: debe estar respaldado por datos y evidencias.

Cuando una ONG es capaz de mostrar con claridad su modelo de impacto -qué problema aborda, cómo lo hace, qué resultados consigue y cómo escala esos resultados- se acerca mucho más al lenguaje del sector privado. Y esto no significa perder identidad social, sino todo lo contrario: significa traducir la misión en un formato comprensible para quienes deciden dónde colocar su capital. Al igual que un inversor privado revisa los *unit economics* de una *startup*, un gran donante revisa la

coherencia metodológica, la solidez de la estrategia y la capacidad de escalar de una ONG.

La profesionalización en este punto genera un círculo virtuoso: las organizaciones que logran sistematizar y medir atraen más recursos, y esos recursos les permiten seguir mejorando sus metodologías. Además, transmiten mayor confianza: un fondo filantrópico se siente más cómodo invirtiendo en una organización que planifica, mide y evalúa, que en otra que se mueve con improvisación y relatos generales. La transparencia y la rendición de cuentas se convierten en ventajas competitivas.

En otras palabras: el tercer sector ya no puede sostenerse en la lógica de "hacer porque hay voluntad". Necesita adoptar la lógica de "hacer porque hay método". Y en ese cambio está la diferencia entre las ONGs que logran crecer y escalar su impacto, y aquellas que se estancan. Así como el sector privado dejó atrás la era del "easy money" y se volcó hacia la disciplina financiera, el tercer sector debe dejar atrás la era de la comunicación improvisada y de los proyectos aislados, para abrazar una lógica más rigurosa, medible y sostenible.

### **La particularidad del modelo ONG**

Acá aparece una diferencia estructural entre el mundo privado y el tercer sector. En una empresa tradicional, quien paga es quien recibe el beneficio: el cliente compra un producto o servicio y obtiene un valor inmediato y directo. En cambio, en una ONG esto no ocurre. El donante financia un programa, sostiene una estructura o acompaña una causa, pero no es él quien se sienta en la escuela, recibe la beca o accede al servicio de salud.

Esto genera un desafío enorme: la única manera de que el donante perciba el valor de lo que financió es a través de la comunicación. Si la comunicación falla, el vínculo entre aporte y resultado se rompe. Y cuando ese vínculo se rompe, se resiente la confianza, disminuye la recurrencia de las donaciones y se limita la capacidad de escalar impacto.

Por eso necesitamos incorporar una mentalidad de producto. En el caso de una ONG, el producto no es un bien físico ni un servicio comercial. El producto es doble:

- La metodología de impacto. Cómo intervenimos, con qué lógica transformamos realidades, cómo aseguramos que ese impacto sea sostenible y cómo lo escalamos. Esta metodología es lo que nos permite demostrar que no hacemos acciones aisladas, sino que operamos con una estrategia consistente y replicable.
- La capacidad de comunicar ese impacto. Cómo mostramos a los donantes y aliados lo que logramos gracias a sus aportes, cómo traducimos los resultados en historias, métricas y evidencias que transmitan valor. La comunicación es el puente entre el aporte económico y la transformación social.

Este doble producto -impacto y comunicación- es lo que sostiene la legitimidad de una ONG. Si una organización desarrolla un método sólido pero no sabe comunicarlo, corre el riesgo de quedar invisible. Si, por el contrario, comunica mucho pero sin una metodología real detrás, cae en un marketing vacío que no genera confianza. El equilibrio entre ambos es lo que marca la diferencia.

En nuestro sector, la comunicación no puede seguir siendo tratada como un área secundaria ni como un mero recurso estético. La comunicación es el producto. Y lo grave es que, siendo tan central, muchas ONGs siguen comunicando como si fuera 2012: mensajes genéricos, poco adaptados a los lenguajes digitales actuales, con plantillas de Canva que no están a la altura de la misión que representan. Esa brecha no es menor: significa desaprovechar la oportunidad de mostrar el verdadero valor de lo que hacemos.

### **El desafío de la comunicación**

Hoy vivimos en una economía donde el recurso más escaso no es el dinero ni la información, sino la atención. Todos competimos por segundos de mirada en la pantalla. Las empresas privadas lo entendieron hace tiempo y destinan presupuestos millonarios para ganar esos segundos: crean contenidos diseñados al detalle, invierten en creatividad, en segmentación avanzada y en equipos enteros dedicados a optimizar cada publicación.

En este terreno, las ONGs quedan en clara desventaja. Aunque nuestras causas son más relevantes que cualquier producto comercial, no logramos instalar nuestros

mensajes de forma competitiva. Mientras una marca de ropa o un servicio de *streaming* construyen narrativas que capturan millones de visualizaciones, las organizaciones sociales suelen conformarse con mensajes genéricos, piezas visuales recicladas y poca adaptación a los formatos que hoy rigen la conversación digital. La consecuencia es evidente: quedamos invisibles en un ecosistema que se mueve a toda velocidad.

Profesionalizar la comunicación no es un lujo ni un capricho, es una necesidad estratégica. Significa comprender las reglas de juego de cada plataforma y adaptarnos a ellas. Nos guste o no, jugamos de visitante en canchas que no nos pertenecen. Instagram, TikTok, YouTube, Meta Ads: todos imponen lógicas de consumo y de interacción que hay que dominar para poder competir por atención. Si no hablamos su lenguaje, simplemente no existimos para las audiencias.

Y cuando no logramos atención, el costo para el sector es altísimo. Perdemos legitimidad, porque no figuramos en la conversación pública. Perdemos donantes, porque quienes financian proyectos no ven el valor de lo que hacemos. Y perdemos impacto, porque nuestro mensaje no llega a quienes podría movilizar. En un contexto de recursos cada vez más escasos, la falta de atención no es solo un problema de visibilidad: es una amenaza directa a la sostenibilidad del tercer sector.

### **Hacia dónde ir**

La buena noticia es que el camino no solo es posible, sino necesario. Profesionalizar no significa perder el alma ni "corporativizarse". No se trata de abandonar la esencia social de nuestras organizaciones, sino de darle a nuestras causas las herramientas que necesitan para crecer en un mundo mucho más competitivo. Profesionalizar es honrar la misión con mayor rigor, asegurándonos de que lo que hacemos pueda sostenerse, escalar y generar un impacto real en el tiempo.

Si logramos trabajar con metodologías sólidas de impacto, podremos demostrar que nuestras acciones no son esfuerzos aislados, sino estrategias coherentes que transforman vidas de manera comprobable. Y si, además, logramos comunicar ese impacto con el mismo nivel de profesionalismo, el tercer sector puede recuperar legitimidad, ganar terreno en la economía de la atención y volver a instalar sus

causas en el centro de la conversación pública. No hablamos de algo opcional: hablamos de la condición necesaria para sostenernos y crecer.

El desafío está planteado con claridad. Tenemos que aprender a crecer con profesionalismo y comunicar con la misma pasión con la que transformamos vidas. Si lo conseguimos, no solo vamos a asegurar la sostenibilidad del sector, sino que podremos escalar nuestro impacto como nunca antes. En un mundo donde las causas sociales son más urgentes que nunca, profesionalizar la gestión y la comunicación no es un fin en sí mismo: es la manera de estar a la altura de lo que la sociedad espera de nosotros.

## Epílogo

### **Repensar el tercer sector: financiamiento, legitimidad y disputa en tiempos de cambio** estructural por **Candelaria López**<sup>25</sup>

#### **Resumen**

Este artículo examina una transformación menos visible, pero estructural, en el rol del tercer sector: el desplazamiento de la canalización de demandas sociales al Estado hacia la provisión directa de soluciones. A partir de un diálogo entre la economía política del desarrollo y contribuciones recientes del campo profesional latinoamericano (Lopez y Lopez, 2026), se argumenta que este movimiento no constituye únicamente una adaptación pragmática, sino una reconfiguración en la forma en que las organizaciones sociales se posicionan dentro de las estructuras de poder.

En un escenario atravesado por la policrisis y la retracción de la cooperación internacional, el tercer sector enfrenta no solo restricciones materiales, sino una pérdida de centralidad en la definición e interpretación de los problemas sociales. Este desplazamiento ocurre en paralelo al avance de nuevos actores, *startups* de impacto, empresas con agendas fuertes en medioambiente, sustentabilidad y gobernanza, más conocidos por sus siglas en inglés como agendas ESG (ESG de acá en adelante) y modelos híbridos, que disputan legitimidad, recursos y narrativas. En este marco, el desafío actual no puede comprenderse únicamente en términos de financiamiento o eficiencia, sino como un cuestionamiento del rol.

#### **Introducción**

En la medida en que las organizaciones sociales consolidaron su capacidad de intervención directa, fueron desplazando una de sus funciones históricas fundamentales: canalizar demandas colectivas hacia el Estado. No como un ejercicio abstracto de incidencia, sino como práctica política situada, capaz de traducir necesidades sociales en disputas por lo público.

---

<sup>25</sup> Politóloga (UBA) y fundadora de ImpLab. Trabaja en la intersección entre financiamiento, toma de decisiones y estructuras de poder en el tercer sector, con foco en cómo las organizaciones interpretan y abordan problemáticas contemporáneas. Actualmente desarrolla procesos de formación, consultoría y producción de conocimiento aplicado, integrando herramientas de inteligencia artificial para mejorar la búsqueda, análisis y formulación de proyectos. Su trabajo se centra en cuestionar diagnósticos heredados y construir marcos más estratégicos para la acción del sector social. [info@imp-lab.org](mailto:info@imp-lab.org)

Este desplazamiento no fue necesariamente explícito. Se configuró en el cruce entre la urgencia de los problemas, la disponibilidad de financiamiento y la presión por mostrar resultados. En ese proceso, la provisión de soluciones ganó centralidad como forma de acción, mientras que la disputa por las condiciones que producen esos problemas perdió densidad.

Desde la literatura de desarrollo, este movimiento no es neutro. Como señalan Hickey y Mohan (2004), la participación de la sociedad civil puede tanto empoderar como despolitizar, dependiendo de cómo se articula con el Estado y con los sistemas de financiamiento. Del mismo modo, la evidencia muestra que las organizaciones no operan fuera de estructuras que condicionan qué problemas son reconocidos, qué soluciones son financiables y qué formas de conocimiento son consideradas legítimas (Lewis & Kanji, 2009).

En este sentido, la creciente centralidad de las organizaciones como proveedoras de soluciones no implica necesariamente una mayor capacidad de transformación. Por el contrario, puede contribuir a estabilizar aquello que se busca modificar, en la medida en que desplaza la acción desde la disputa estructural hacia la gestión de efectos.

Esto obliga a reabrir una pregunta que atraviesa tanto la teoría como la práctica: ¿qué ocurre cuando la gestión de lo social no se articula con la disputa por lo público tanto en lo político como en lo común? Más que un problema operativo, se trata de una redefinición del tipo de actor que las organizaciones pueden ser en el escenario contemporáneo.

### **1. Policrisis y desajuste entre forma de intervención y estructura de los problemas**

La policrisis no solo intensifica la escala de los problemas, sino que altera su forma. Las crisis contemporáneas no se presentan como esferas diferenciadas que puedan abordarse de manera autónoma, sino como procesos interdependientes cuyos efectos se acumulan y retroalimentan (Lawrence, Janzwood & Homer-Dixon, 2022; Tooze, 2022). Esta característica no es menor, porque desplaza el foco desde la identificación de problemas hacia la adecuación de las herramientas con las que se intenta intervenir sobre ellos.

En este punto aparece una tensión menos evidente. Las organizaciones sociales no solo operan sobre problemas complejos, sino que lo hacen a través de dispositivos diseñados para producir delimitación: proyectos, indicadores, poblaciones objetivo, resultados verificables. Estas formas no son neutras. Son las que permiten ordenar la acción, pero también las que definen qué parte del problema puede ser efectivamente abordada.

Como observa Nadal (2026), el sector ha alcanzado un alto nivel de comprensión sobre la naturaleza sistémica de la crisis, pero esa comprensión no se traduce en transformaciones equivalentes en las estrategias de intervención. La dificultad no radica en reconocer la complejidad, sino en operar dentro de marcos que requieren simplificación para poder funcionar.

Desde la economía política del desarrollo, este desajuste puede leerse como una tensión entre estructura y agencia. Tal como plantea Rodrik (2007), las intervenciones están siempre condicionadas por arreglos institucionales y restricciones políticas que delimitan el espacio de acción posible. En este sentido, la fragmentación, y esto no es nuevo, no es solo una limitación metodológica, sino una consecuencia de los marcos dentro de los cuales la acción resulta viable. La cuestión, entonces, no es únicamente si las respuestas alcanzan, sino qué tipo de problemas pueden ser abordados bajo estas condiciones. Sin embargo, como esboza Svampa (2025), hay alternativas:

propongo navegar la policrisis aguas arriba (de dónde viene) y aguas abajo (hacia dónde va), interconectando temas y escalas, yendo de la crisis climática a la crisis de la democracia, de la escena nacional a la regional, de las disputas globales a las locales, de lo social a lo ambiental y a lo político. La apuesta es sortear las perspectivas parciales o monodisciplinarias que terminan por encapsularnos en compartimentos estancos, ya que solo un enfoque transversal y multiescalar puede dar cuenta de la complejidad y variedad de los desafíos que hoy enfrentamos.

## **2. Financiamiento y redefinición de agenda: entre lo posible y lo pensable**

La retracción del financiamiento constituye tanto una restricción operativa como un mecanismo activo de reconfiguración de las agendas. En la medida en que los recursos se reorganizan, también lo hacen los marcos dentro de los cuales los problemas pueden ser formulados, priorizados y abordados. Esto tampoco es nuevo: “el sistema de cooperación y apoyo internacional está en constante movimiento” (Ramis, 2026).

Como plantea Ramis (2026), el escenario actual no se caracteriza solo por una disminución de fondos, sino por un cambio en sus criterios de asignación. Donde las agendas que priorizan empleabilidad, escalabilidad, tecnología o impacto económico ganan centralidad, mientras que otras, particularmente aquellas vinculadas a derechos, género o procesos comunitarios de largo plazo, se ven progresivamente desplazadas. Similar proceso recupera Solis (2026), mostrando cómo “los proyectos que cuestionan la heterosexualidad obligatoria, el patriarcado y el capitalismo... son precisamente los más desfinanciados”. Este reordenamiento no opera como una imposición explícita, sino como un marco de inteligibilidad: define qué tipo de proyectos resultan legibles dentro del sistema y cómo “los conjuntos de palabras” (Ramis, 2026) crean sentido.

Lo que aparece aquí no es menor. Las organizaciones responden a incentivos externos, pero al mismo tiempo operan dentro de estructuras que delimitan el espacio de lo posible. En ese sentido, el financiamiento no solo acompaña las agendas: contribuye a producirlas y a delimitar su posibilidad de existencia. Define, en gran medida, qué problemas pueden ser pensados como tales y cuáles quedan fuera del campo de intervención.

A pesar de estar de acuerdo con Ramis cuando dice “si el mundo cambia, nuestra forma de actuar debe cambiar”, desde esta perspectiva las organizaciones sociales deberían impulsar el cuestionamiento sobre cómo vemos y abordamos los problemas y no “sacrificar su razón de existir” para sobrevivir a la crisis (Franco, 2026). Por lo que hoy tienen un desafío dual: ya no es únicamente cómo sostener recursos en un contexto adverso, sino cómo evitar que las condiciones de financiamiento redefinan, de manera silenciosa, los límites de lo que el sector es capaz de imaginar y hacer.

### 3. Profesionalización, métricas y la construcción de lo relevante

La profesionalización suele presentarse como una respuesta necesaria frente a un entorno más exigente. Sin embargo, implica una reconfiguración de los criterios a partir de los cuales las organizaciones definen cuál es una intervención válida y cuál no.

Franco (2026) muestra cómo la profesionalización, en combinación con estas nuevas condiciones de financiamiento, tiende a desplazar progresivamente el foco de las organizaciones hacia aquello que es medible, comunicable y financiable. La consecuencia no es necesariamente una pérdida de capacidad, sino un cambio en el tipo de problemas que se vuelven abordables perdiendo, en términos de la autora, su "sostenibilidad social".

Lejos de ser un efecto secundario, este desplazamiento se articula con los criterios de validación que hoy estructuran el campo. Como señala Solís (2026), el nuevo escenario no solo exige resultados, sino formas específicas de producirlos, donde la evidencia, la eficiencia y la escalabilidad se convierten en condiciones de legitimidad, no dando lugar a cuestionarnos "¿cómo puede una organización que depende de indicadores impuestos desde el Norte Global representar a comunidades que necesitan procesos lentos, situados y complejos?" (Solís, 2026).

En este marco, las métricas adquieren un lugar central. Pero medir no es simplemente registrar; es también seleccionar. Como advierte Loza Bardají (2026), la presión por demostrar resultados puede reforzar dinámicas como el *nonprofit starvation cycle*, donde la inversión en capacidades organizativas se ve limitada en favor de *outputs* visibles. Esto no solo afecta la sostenibilidad, sino que moldea el tipo de intervención que se vuelve viable.

El punto no es cuestionar la medición en sí, sino reconocer su efecto estructurante. Aquello que puede ser medido tiende a volverse prioritario, mientras que dimensiones más complejas, procesos, vínculos, transformaciones no lineales, quedan desplazadas. En consecuencia, la profesionalización no solo mejora la capacidad de gestión, sino que redefine qué formas de acción son consideradas legítimas. Y "lo que nos hace financieramente eficientes puede volvernos socialmente

irrelevantes. Y lo más preocupante: este cambio ocurre de manera gradual, con buenas intenciones, bajo la justificación de la supervivencia” (Franco, 2026).

En continuidad con la sección anterior, esto refuerza una idea clave: no todo lo que importa puede sostenerse dentro de estos marcos, y no todo lo que esos marcos permiten sostener necesariamente transforma aquello que pretende abordar.

#### **4. Disputa por lo social: nuevos actores y reconfiguración del campo**

La transformación del financiamiento y de los criterios de legitimidad reconfigura las agendas internas del tercer sector, pero también el campo más amplio en el que esas agendas se inscriben. A medida que lo financiable delimita lo pensable y lo medible, emergen actores que operan con mayor comodidad dentro de esos marcos y que, por lo tanto, disputan crecientemente la capacidad de intervenir sobre lo social (lo público, lo político y lo común).

En este contexto, *startups* de impacto, empresas con agendas ESG y modelos híbridos no aparecen únicamente como nuevos oferentes de soluciones, sino como expresiones de una lógica distinta de intervención. A diferencia de las organizaciones tradicionales, muchas de estas iniciativas se estructuran desde el inicio en torno a criterios de escalabilidad, eficiencia y crecimiento, lo que les permite alinearse de manera más directa con los lenguajes que hoy ordenan el financiamiento. Este alineamiento no es neutro: refuerza la tendencia señalada anteriormente, donde aquello que puede expandirse, medirse y atraer inversión adquiere mayor visibilidad y legitimidad.

Sin embargo, limitar este análisis a una oposición entre sociedad civil y el sector privado resultaría insuficiente. La reconfiguración en curso también incorpora dimensiones geopolíticas que complejizan aún más la escena. Como muestran Wang y Alviraz Bañuelos (2026), “China se ha convertido en una de las principales fuerzas impulsoras de desarrollo en América Latina y el Caribe”, introduciendo tanto nuevos flujos de capital como formas de intervención donde las iniciativas sociales, incluyendo la responsabilidad social empresarial, se articulan con estrategias más amplias de inserción económica y territorial. En estos casos, lo social no aparece como un ámbito separado, sino como parte de un entramado donde intereses corporativos, estatales y comunitarios se superponen y en algunos casos trabajan de

forma colaborativa; siendo la segunda la única forma de contribuir al desarrollo sostenible (Wang y Alviraz Bañuelos, 2026).

Este tipo de experiencias tensiona directamente los supuestos sobre los que el tercer sector ha construido su legitimidad. Sí, como se argumentó en las secciones anteriores, el financiamiento contribuye a definir qué agendas son posibles, y la profesionalización delimita qué intervenciones son reconocidas como válidas; la incorporación de actores que operan desde otras escalas y con otras lógicas de poder amplía aún más esa redefinición. La pregunta deja de ser quién interviene mejor, para volverse más estructural: bajo qué condiciones se define hoy qué cuenta como intervención social, política, económica y medioambiental.

En este escenario, la noción de ecosistema, la cual invita "a dejar de mirar la recaudación como un mecanismo de extracción de recursos y empezar a pensarla como un espacio de co-creación de comunidad" (Lapetini, 2026), adquiere un sentido menos armónico cuando se incluyen más agentes sociales. Más que un espacio de colaboración, describe un campo de relaciones asimétricas donde distintos actores disputan recursos, narrativas y capacidad de incidencia. Y en ese campo, el tercer sector ya no ocupa una posición dada, sino una posición en disputa.

## **5. Legitimidad, representación y disputa por el sentido**

Si las secciones anteriores mostraron cómo se reconfiguran las condiciones de intervención, aquí el problema se desplaza hacia un plano más exigente: bajo qué criterios se sostiene hoy la legitimidad de esa intervención. No se trata únicamente de recursos o capacidades, sino de la relación entre lo que las organizaciones hacen y los marcos desde los cuales ese hacer se vuelve reconocible.

Como plantea Gamboa (2026), los procesos de *re-branding* no pueden leerse solo como estrategias comunicacionales, sino como intentos de reorganizar identidad en un contexto donde la confianza y la atención son escasas y donde "en la mayoría de los países del mundo, los Derechos Humanos como los conocemos ya no son un consenso sino un campo de batalla" (Gamboa, 2026). En este sentido, la intervención social también se juega en el plano del sentido: qué se nombra, cómo se nombra y qué lenguajes logran instalarse como válidos.

En diálogo con la noción de *nostredad* de Wayar (2018), que trae a primer plano Solís (2026), algunas elaboraciones recientes dentro del propio sector permiten complejizar esta discusión. Solís (2026) recupera esta perspectiva para pensar el vínculo entre organizaciones y comunidades más allá de la intermediación, mientras que Friedburg (2026) advierte sobre los límites de las formas tradicionales de representación cuando no logran traducirse en participación efectiva. En ambos casos, aparece una misma inquietud: la necesidad de revisar no solo qué hacen las organizaciones, sino desde qué lugar lo hacen y cómo lo comunican. En ese marco, la discusión sobre representación adquiere otra densidad. Implica pasar de una lógica donde las organizaciones hablan en nombre de otros a una donde la legitimidad se construye en relación, reconociendo la capacidad de los propios sujetos de definir los problemas que los atraviesan: "si no hay identificación, no hay pertenencia, y sin pertenencia, no hay comunidad. Y sin comunidad, no hay sostenibilidad posible para nuestras causas" (Gamboa, 2026).

Esta dimensión se vuelve crítica en contextos de deterioro democrático. El análisis de Colombo (2026) sobre la impunidad en los asesinatos de periodistas en América Latina evidencia no solo un problema de seguridad, sino también una erosión de las condiciones que hacen posible la producción de verdad pública. En este escenario, la disputa por el sentido no es abstracta: define qué puede ser visible y quién tiene capacidad de incidir. La pregunta que se insinuaba en secciones anteriores adquiere aquí una forma más concreta: ¿quién define qué cuenta como impacto, y a quién beneficia esa redefinición de los problemas, las metodologías, los abordajes, las soluciones y sus resultados?

## **Conclusiones**

El recorrido propuesto no apunta a señalar un agotamiento del tercer sector, sino a evidenciar una transformación en las condiciones bajo las cuales su acción adquiere sentido. Lo que aparece no es únicamente un contexto más complejo, sino un corrimiento en los marcos que definen qué problemas pueden ser nombrados, qué intervenciones resultan viables y qué actores logran sostener legitimidad.

En este escenario, la figura de las organizaciones de sociedad civil como proveedoras de soluciones muestra sus límites. No porque la intervención directa deje de ser

necesaria, sino porque, en ausencia de una articulación con la disputa por lo público, corre el riesgo de estabilizar aquello que pretende transformar. La tensión no es entre hacer o no hacer, sino entre intervenir sobre los efectos o incidir sobre las condiciones que los producen.

A su vez, la expansión de nuevos actores y la reconfiguración del financiamiento introducen mayor competencia y redefinen los criterios a partir de los cuales se organiza el campo. Lo que se vuelve visible, financiable y medible tiende a imponerse como horizonte de acción, desplazando otras formas de pensar y abordar lo social.

En este marco, la pregunta por el rol no puede resolverse en términos instrumentales. Implica revisar la relación con el Estado, con las comunidades, con las empresas, con las universidades y con cualquier estructura de poder en la que el sector se inscribe. No para recuperar una posición pasada, sino para redefinir desde qué lugar intervenir. Como plantea Franco, “mientras haya problemas para resolver, el tercer sector permanecerá”, “siempre y cuando interpretemos lo social en lugar de traducirlo únicamente para los donantes” (2026).

En ese sentido, más que cerrar una discusión, este trabajo abre una serie de preguntas que buscan orientar la acción en el escenario que ya empezó: ¿cómo reconstruir una relación con el Estado que no sea solo de ejecución, sino también de incidencia?, ¿cómo sostener intervenciones concretas sin perder la capacidad de leer lo estructural?, ¿cómo diseñar estrategias que no solo respondan a lo financiable, sino que amplíen lo que hoy resulta pensable?, ¿qué formas de organización permiten volver a acercarse a las organizaciones con las comunidades sin mediar exclusivamente a través de proyectos? y ¿qué implica, en este contexto, volver a asumir que intervenir también es disputar sentido?

### **Referencias bibliográficas**

- Colombo, L. (2026). *Sostenibilidad sindical y libertad de expresión: El desafío de las organizaciones de periodistas en América Latina*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press.

- Franco, M. (2026). *Profesionalización vs. propósito: ¿Las fundaciones están perdiendo su alma?* En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Friedburg, M. (2026). *El tercer sector frente a la economía de la atención*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Gamboa, D. (2026). *Rebranding o extinción*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Hickey, S., & Mohan, G. (2004). *Participation: From tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development*. Zed Books.
- Lapetini, J. (2026). *El futuro de la recaudación de fondos: De la pirámide de donantes al ecosistema integral*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Lawrence, M., Janzwood, S., & Homer-Dixon, T. (2022). *What is a global polycrisis?* Cascade Institute.
- Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. Routledge.
- Loza Bardají, M. (2026). *Cómo los mitos sobre el overhead impactan en la sostenibilidad de las organizaciones en América Latina*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Nadal, H. (2026). *Voces para cambiar lo inevitable: Las organizaciones sociales ante la policrisis*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Ramis, M. P. (2026). *Reinventar la cooperación en tiempos de cambio radical*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- Solís, Y. (2026). *Cuando el financiamiento se retrae: Giro conservador, heterosexualidad obligatoria y deslegitimación del tercer sector en América Latina*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>
- Svampa, M. (2025). *Policrisis: Cómo enfrentar el vaciamiento de las izquierdas y la expansión de las derechas autoritarias*. Siglo XXI Editores
- Tooze, A. (2022, October 28). *Welcome to the world of polycrisis*. *Financial Times*. <https://www.ft.com>

Wang, R., & Alvizar Bañuelos, O. (2026). *Las iniciativas de responsabilidad social empresarial de las empresas chinas en América Latina y el Caribe: Realidades y oportunidades*. En *ImpLab, Dossier 2026*. <https://imp-lab.org/dossier-2026>

Wayar, M. (2018). *Travesti: Una teoría lo suficientemente buena*. Muchas Nueces.



## Síntesis

Este dossier propone una lectura crítica del tercer sector en América Latina en un contexto de polícrisis, donde las transformaciones económicas, climáticas y geopolíticas reconfiguran no solo los problemas sociales, sino también las condiciones para intervenir sobre ellos. A partir de contribuciones de distintos perfiles del ecosistema, organizaciones, cooperación internacional, fundraising y academia, el libro analiza cómo la retracción del financiamiento, la emergencia de nuevos actores y la creciente presión por la medición y la eficiencia están redefiniendo agendas, modelos organizacionales y criterios de legitimidad.

El dossier aborda: el contexto global y sus implicancias para el sector; las tensiones entre propósito, misión y sostenibilidad; los cambios en los modelos de financiamiento; y las estrategias emergentes en narrativa, comunidad e innovación. Lejos de ofrecer respuestas cerradas, esta publicación busca abrir preguntas sobre el rol del tercer sector hoy, invitando a revisar diagnósticos heredados y a explorar nuevas formas de acción colectiva en un escenario donde lo social ya no puede pensarse desde marcos estables ni soluciones predefinidas.