

La Transformación de la filantropía:

La tecnología y el futuro del sector social

BORRADOR v 2.0

Autores:

Lucy Bernholz, Edward Skloot y Barry Varela

Centro para la Filantropía Estratégica y la Sociedad Civil
Facultad Sanford de Políticas Sociales
Universidad de Duke



Noviembre 2009

Foro de discusión: <http://cspcs.sanford.duke.edu/> o www.philanthropy2173.com

Para recibir información sobre web-seminarios, seminarios presenciales y conferencias contactar con varela@duke.edu

Lucy Bernholz es la fundadora y presidenta de [Blueprint Research & Design, Inc.](#), consultoría estratégica que colabora con personas e instituciones filantrópicas para que logren su misión.

Bernholz es la editora del galardonado blog [Philanthropy2173](#) que trata el negocio de la ayuda.

En la actualidad es una *Fellow in Philanthropy* (Compañera en Filantropía) de la fundación *New American Foundation* y académica invitada en el Centro para la Filantropía Estratégica y la Sociedad Civil de la Universidad de Stanford.

Edward Skloot es el director del Centro para la Filantropía Estratégica y la Sociedad Civil y catedrático del Ejercicio de la Política Pública en la Facultad Sanford de Política Pública de la Universidad de Duke. En junio de 2007 se retiró como presidente de la Fundación Surdna, cargo que ocupaba desde 1989 cuando fue elegido primer presidente ejecutivo. La fundación se centra en los problemas familiares, tiene sede en la ciudad de Nueva York y en 2007 contaba con un presupuesto de mil millones de dólares. Skloot forma parte de la junta directiva del *Independent Sector*, *Venture Philanthropy Partners*, grupo de inversores de capital de riesgo que coopera con las organizaciones dirigidas a la juventud en Washington D.C.; *Citizen Schools*, programa de actividades extraescolares que opera en siete estados; *Partnership for Palliative Care* (sociedad para los cuidados paliativos); y TROSA la mayor comunidad de terapia residencial de Carolina del Norte.

Barry Varela dirige el programa de escritura *Teaching Case Writing Program* para el Centro para la Filantropía Estratégica y la Sociedad Civil. Antes de trabajar para la Universidad de Duke era el responsable del Centro de Capacitación para la Intervención Temprana en Bebés y Niños con Discapacidad Visual, un proyecto del Instituto del Desarrollo del Niños Frank Porter Graham en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. También trabajó en el mundo editorial, así como redactor y escritor autónomo.

Agradecimiento

La Fundación John D. y Catherine T. MacArthur ha financiado “La Transformación de la filantropía”

Índice

Introducción: La euforia, la esperanza, el peligro.....	4
Unos y ceros: Reproducible, re-mezclable, fácil de conseguir	9
El panorama filantrópico	11
Ejemplos de cambio	19
Más allá del horizonte	40
Recursos	53

Introducción: La euforia, la esperanza, el peligro

“La tecnología digital está cambiando las empresas como ningún otro adelanto lo había hecho en los últimos doscientos años excepto por la electricidad”¹

Las expectativas y los temores sobre el impacto de la tecnología digital en “el modo habitual de hacer las cosas” eran muy grandes. La cita de arriba pertenece al discurso de uno de los jefes de la industria musical, pero da igual la línea de trabajo, fabricación o distribución de la que estemos hablando, la tecnología digital lo afecta todo.

Nos hemos planteado la siguiente pregunta: ¿Cambiará también a la filantropía? Hemos abordado esta pregunta desde tres puntos de vista:

- El panorama filantrópico y los cambios tecnológicos relevantes para cada uno de sus sectores.
- Casos filantrópicos históricos del impacto de la tecnología digital.
- La repercusión de los desarrollos tecnológicos sobre la filantropía y el bien social.

Los tres puntos se entremezclan con las interacciones pasadas, presentes y futuras entre tecnología y filantropía. Estos cambios se analizan desde la perspectiva estadounidense, no obstante somos conscientes de que una de las características principales de la información digital es que no sabe de fronteras nacionales. También examinaremos algunos de los inconvenientes, presentes y previsiblemente futuros, que supone la transformación de la filantropía por la tecnología.

La Euforia

Al igual que otras actividades relativas a la creación e intercambio de información, la filantropía también se ve afectada por la revolución de la tecnología digital. Hay algo de verdad en toda esta euforia.

¹ Cita de Peter Jenner en el libro de Greg Kot, *Ripped: How the Wired Generation Revolutionized Music*. Nueva York: Scribner & Sons, 2009, p. 1.

No obstante, la filantropía difiere de la industria en dos aspectos. Primero, la filantropía se mueve principalmente por el interés idiosincrásico e individual de los donantes. La filantropía es fragmentada, diversa, pasional y sólo está sujeta en parte al poder de las fuerzas racionales externas. Lo único que tienen en común muchos filántropos es su código fiscal pero tal como veremos, incluso esta generalidad se da cada vez con menos frecuencia. La segunda diferencia entre la filantropía y otras industrias es que es una actividad voluntaria y por tanto puede cesarse en cualquier momento. Esto significa que la influencia del mercado es menor. Hay sectores filantrópicos, concretamente las fundaciones económicamente independientes que sólo aceptan donaciones individuales, en los que el mercado apenas influye a la hora de tomar una decisión sobre dónde colaborar. Su naturaleza idiosincrásica y fragmentada, unida al hecho de que es casi inmune a los efectos disciplinarios del mercado, la inmuniza en gran medida de los cambios que influyen con patrones reconocibles (aunque sólo se reconozcan en retrospectiva) a otras industrias.

En la filantropía el cambio nunca es limpio, unilateral o predecible y para cualquier generalización hay numerosas excepciones individuales.

Dicho esto, podemos afirmar que la tecnología digital ha sido la artífice de al menos un cambio fundamental en la filantropía: en los últimos años han surgido grandes y numerosas entidades filantrópicas muy influyentes (como la [Fundación Bill & Melinda Gates](#), la [Fundación Skoll](#) y la *Omidyar Network*) cuyos activos provienen de fortunas que se han generado gracias a la tecnología digital.

Es más, la tecnología es el alma de las nuevas redes filantrópicas que agrupan el poder de donantes y activistas individuales. La tecnología está cambiando la forma en que los filántropos encuentran y comparten información, la forma de comunicarse entre ellos, con los receptores de las donaciones, el público, y sus socios y el modo de evaluar y distribuir sus recursos.

La Esperanza

Aunque no todas las instituciones filantrópicas han cambiado su forma de actuar, el panorama en sí es distinto del de hace una década. Este nuevo panorama está formado por las instituciones e individuos que otorgan fondos (aquellos que tienen dinero, es decir, los “donantes”), las empresas que se dedican al bien social (“los hacedores” como las organizaciones sociales, organizaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos, instituciones religiosas y empresas comerciales con fines sociales) y todo un sinfín de intermediarios que actúan como punto de encuentro entre ambas partes (fundaciones sociales, organizaciones benéficas para la gestión de donaciones de terceras personas, fondos de inversión social, donaciones e intercambio de información a través de Internet, etc.) El cambio es más visible en la categoría “punto de encuentro” pero la innovación también afecta a donantes y hacedores.

El acceso a la información es mayor debido a las tecnologías digitales y ello ha cambiado la forma de organizarse para hacer uso de ella. Las nuevas redes, entidades voluntarias no-comerciales y demás necesitarán unas normas y estructura de gobierno distintas de las actuales. No está muy claro cómo y cuándo estas nuevas normas y estructura de gobierno cristalizarán, ni qué aspecto tendrán. Vivimos en un periodo de tensión entre las viejas y las nuevas formas de acción social. Al analizar el desarrollo tecnológico, es importante recordar que el futuro de la filantropía no lo determinará la tecnología digital sino cómo se utilicen, innoven, reorganicen y regulen las distintas opciones que tenemos para financiar el bien social con dinero privado.

Los casos de transformaciones citados en este documento –experimentos realizados por instituciones, individuos y redes sociales- son sólo comeduras de coco a día de hoy. Nos señalan futuras posibles direcciones pero su impacto acumulativo sólo se conocerá una vez sean parte de nuestro pasado.

El peligro

No nos fiamos de los análisis utópicos sobre el poder de la tecnología. Aunque las herramientas digitales han cambiado el cómo y con quién compartimos información, promueven la creatividad e innovación y han transformado a ciertas instituciones, no todos los efectos son benignos. El acceso a las nuevas herramientas de información no es igual para todos y la división entre los que pueden y los que no, no desaparecerá simplemente porque la tecnología baje el precio de la información.

Libres de los efectos de los vaivenes del mercado, las fundaciones privadas pueden optar por ignorar los cambios que las nuevas tecnologías están causando en la filantropía o la sociedad. Pero lo hacen en peligro de sus intereses. Las fundaciones aportan sólo una pequeña cantidad de los fondos destinados al bien social y sus intereses políticos podrían peligrar si otras instituciones resultan ser más efectivas. Los donantes, soporte natural de las fundaciones, disponen ahora de unas opciones que en un futuro pueden servir mejor a sus intereses filantrópicos.

Es raro que las instituciones dejen que sus negocios se vengán abajo sin poner remedios, ya sea a través de normativas, adquisiciones en el mercado o mediante la innovación. No es de esperar que las instituciones filantrópicas actúen de forma distinta. La tendencia de las tecnologías digitales a descentralizar el control y la accesibilidad inevitablemente chocará con las expectativas, prácticas y normativa de dichas instituciones. Puede que las fundaciones de ayuda filantrópica con dotación independiente, los individuos, intermediarios, organizaciones benéficas de fondos públicos y los nuevos donantes centrados en los ingresos, se peleen entre ellos por conseguir una legislación que les ayude a conseguir un trozo del mercado, les proteja o les de apoyo legal.

Pero antes de profundizar en la influencia que la tecnología ha tenido sobre la filantropía, es útil comprender el porqué del gran impacto de la digitalización.

Unos y ceros: Reproducible, re-mezclable, fácil de conseguir

La digitalización transforma la información en cadenas de unos y ceros. Una vez que un texto, imagen o sonido ha sido digitalizado se puede reproducir sin que sufra deterioro alguno y con un coste marginal. Aunque los costes informáticos y de almacenaje todavía no son nulos se van acercando a ello. Cualquiera que tenga acceso a la red puede subir fotografías a [Flickr](#), videos a [YouTube](#), hojas de cálculo a Google Docs y entonces ya se pueden reproducir, re-mezclar y descargar. Constantemente. A bajo precio. A nivel mundial.

La reproducción, remezcla y disponibilidad de la información son los cambios de primer orden de la tecnología digital.

Lo que a nosotros nos interesa son los cambios de segundo y tercer orden que ha provocado la digitalización. En menos de dos décadas hemos visto como la tecnología digital ha cambiado el sistema de distribución musical, la recopilación de noticias, los servicios financieros y la producción de software. Un estudio realizado en 16 países sobre los hábitos de consumo, descubrió que el 95% de la música obtenida a través de Internet se hace sin que los artistas reciban dinero alguno². La industria musical ha cambiado mucho, los artistas deben encontrar nuevas formas para subsistir porque la venta de discos ya no da dinero. La prensa escrita no fue capaz de percibir que los anuncios por palabras se pasaban al formato digital ni el poder de los ciudadanos como periodistas y ahora ve que pelagra su modelo de negocio. La investigación y desarrollo científico y tecnológico, la gestión de inventario y control de calidad de las empresas, incluso la forma de hacer nuevos amigos y mantener el contacto con los antiguos, todas estas actividades y muchas otras han sufrido una transformación por la nueva forma en que la información se distribuye.

Poder disponer de la información a través de aparatos móviles que nos llevamos a todas partes ha cambiado nuestro comportamiento, incluido el sentido de la velocidad y tiempo de respuesta, así como nuestras expectativas a nivel individual y como comunidad. Imagínate por ejemplo la última vez que quedaste con un amigo en un sitio en el que nunca habías estado, probablemente concretasteis una hora y un lugar, es muy probable que esto lo hicierais por mensaje, email o una llamada por móvil. Puede que localizases el sitio mediante una web o GPS posiblemente mientras estabas de camino al lugar de la cita. Cuando fue obvio que no llegarías a tiempo, llamaste a tu amigo para hacerle saber la hora a la que llegarías. Todos estos actos y eventos no tiene nada de especial, salvo por el hecho de que hace diez años hubieran sido del todo imposibles. Esta historia ilustra como nuestras relaciones personales, en este caso

² [Randall Stross, "Will Books be Napsterized?" , The New York Times, Octubre 3, 2009.](#)

quedar para tomar un café con un amigo, han cambiado por el acceso y uso constante que tenemos de la información digital.

Podemos retocar la información digital hasta cambiar el original u originales (“remezclar” en jerga digital). La remezclarización genera nuevas formas de creatividad, de crítica y de innovación. Hay cientos de miles de videos en YouTube que son el resultado de la remezcla de fragmentos de sonido e imágenes y cuya finalidad puede ir desde satirizar a alguien a demostrar una devoción por esa persona. La remezclarización también obliga a aumentar el trabajo comercial y legal para controlar, limitar y gestionar cómo se usa y se comparte el material. Por tanto, la remezclarización puede provocar cambios en los sistemas e incrementar los cambios. La información digital complica las leyes tradicionales de propiedad y uso (algunas de las cuales ya eran bastante recientes). Impulsa la creatividad hacia objetivos positivos y negativos.

Los cambios funcionales que ha provocado la información digital – nuevos competidores, mayor nivel de análisis informativo, remezcla de datos y una nueva dinámica – son las nuevas fuerzas que están reestructurando industrias, gobiernos y comunidades. Hay varias razones para ello: reducen los costes de participación, los expertos ya no forman parte de las organizaciones sino que están fuera de ellas, y otorga a todo el mundo las herramientas de producción y consumo. Incrementan el sentimiento de accesibilidad y poder del individuo. ¿Qué puede suponer para la filantropía y sus instituciones la unión entre esa capacidad funcional y el cambio de expectativa? ¿Cuáles son nuestras expectativas sobre quién tiene la información, qué información es la importante y cómo acceder a ella? ¿Cómo queremos compartir la información? ¿A quién le pertenece los datos sobre la ayuda filantrópica o sobre estrategias efectivas para el cambio? ¿A quién le pertenecen los resultados de las investigaciones realizadas con fondos libres de impuestos? ¿En qué se diferencia las expectativas sobre la información hoy y hace veinte años? ¿Se están cumpliendo estas expectativas y para quién?

El Panorama Filantrópico

La filantropía es una industria regulada por la legislación que ofrece servicios y productos financieros e informativos desarrollados para facilitar las ayudas y reparar las carencias sociales complejas que ni el mercado ni los gobiernos han sido capaz o parecen capacitados para arreglar. Esta industria se divide en dos categorías principales: aquellos que proveen los fondos y las empresas que hacen el trabajo. Lo destacable de estas dos categorías es lo mucho que han cambiado en las últimas décadas. Mientras antes tenía sentido describirlas como “donantes” y “sin ánimo de lucro”, estos términos ahora sólo describen subcategorías de ambas. Los “donantes” y los “hacedores” del bien social han cambiado de forma significativa al igual que la relación entre ellos.

El capital

Dentro del capital filantrópico se incluyen las donaciones individuales, subvenciones filantrópicas, fondos de inversión relacionados con programas sociales o misiones, fondos del estado, *fees for service* (tipo de negocio en el que el servicio y su pago se ofrecen por separado) y venta de productos. También incluye los servicios financieros para donantes. Estos productos van desde fundaciones dotadas de empleados a las carteras principales de Kiva.org. Esta categoría también engloba a los vendedores de estos productos - grandes compañías de fondo de inversión mobiliaria como Fidelity Investment, agentes y consejeros de donantes individuales o familiares que ayudan a establecer fundaciones familiares y a las fundaciones en sí mismas. Asimismo incluye todo el personal para dichas estructuras-abogados, contables y gestores de fortuna y el servicio de los profesionales que pueden ayudar a los donantes con estos productos, incluidas oficinas, compañías fiduciarias y empresas como Foundation Source. También comprende la creciente sub-industria de ayuda por Internet como GlobalGiving, DonorsChoose, MyC4, GiveIndia, y GreaterGood South Africa.

Esta lista de proveedores de productos se debe a la innovación tecnológica. Las mejoras en el proceso de datos permite innovaciones en el tipo y tamaño de los productos financieros del sector social. El rápido crecimiento de las entidades que gestionan las donaciones benéficas de terceros (Fidelity, Schwab, Vanguard, National Philanthropic Trust) y la mayoría del resto de entidades mencionados en la lista de arriba no hubiera sido posible sin las mejoras en el almacenaje de datos y proceso de transacciones, el acceso generalizado a la web y el crecimiento del comercio de valores y la banca a través de webs.

En su mayoría, los ejemplo de arriba existen con la única intención de “tener” capital benéfico o filantrópico –fondos reservados que están libres de la mayoría de los impuestos- para realizar trabajo filantrópico. En los últimos años este mercado ha recibido una mayor cantidad de dólares libres de impuestos. La culpa la tiene una parte de los 2,71 billones de dólares en fondos de inversión socialmente responsables³. Estos fondos llegan en forma de inversiones sociales destinados a empresas que producen beneficios económicos y/o sociales. Inversiones como fondos de inversión inmobiliaria especiales, compañías de inversión, fundaciones de carteras de donaciones, fondos de pensión, la sección de inversiones corporativas o departamentos de marketing, consorcio de fundaciones y fondos de capital de riesgo social que se gestionan y dirigen digitalmente desde varias estructuras.

Las empresas

Antaño al hablar de este tipo de empresas nos referíamos a las organizaciones sin ánimo de lucro – agencias libres de impuesto cuyo código fiscal indicaba que su finalidad era ayudar a la comunidad- ahora sin embargo, una gran variedad de empresas se dedican al bien social. Aparte de las organizaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y autoridades quasi-públicas, podemos encontrar empresas comerciales como las sociedades anónimas benéficas y las recientes sociedades de responsabilidad

³ No disponemos de la medida estándar de ninguna industria. Ver <http://philanthropy.blogspot.com/2009/09/impact-investing-index.html>.

limitada⁴ de pocos beneficios (denominadas [L3Cs](#) en inglés). Entre las sociedades anónimas benéficas encontramos a ClenaFish cuyo objetivo es proteger la biodiversidad del océano promoviendo un cambio en la industria pesquera o a [Better World Books](#) una tienda virtual que vende libros usados y cuya recaudación se destina a programas de alfabetización. Hay empresas que parecen puntos de venta al por menor pero son programas para el desarrollo del empleo como [Juma Ventures](#) y [Greyston Bakery](#).

Las campañas voluntarias temporales también provocan grandes cambios en nuestras comunidades, pero son campañas de un solo día. Estas causas “flash” dependen de la tecnología. Pueden mover mucho dinero y centrar la atención sobre un problema. En febrero de 2009, [Charity Water](#) recaudó cientos de miles de dólares a través de las fiestas que celebró en más de 100 ciudades y que habían organizado voluntarios vía Twitter. Estos actos multitudinarios, celebrados en diversas localidades son una forma común de organización comunitaria y recaudación de fondos con fines políticos.

El intercambio de información por la filantropía

Los vendedores, productos, servicios y cambios descritos arriba se centran alrededor de los recursos económicos que alimentan la filantropía. Estos fondos son enormes, sólo en Estados Unidos⁵ suman un total de tres mil millones de dólares al año. El universo de “los hacedores” depende de la información para poder crear, mantener o expandir algún tipo de bien social. ¿Dónde y qué necesidades hay? ¿Qué intervenciones o soluciones existen? ¿Quién está realizando un trabajo innovador y efectivo? ¿Quién otorga fondos y para que problema? ¿Cuáles han sido los resultados de una campaña? ¿Cómo nos podemos involucrar? Estas preguntas suponen el día a día de los proveedores de recursos económicos y de las empresas que desarrollan el trabajo. Para la filantropía son el centro del nuevo mercado dinámico de información o datapanorama (datascape en inglés)⁶.

El datapanorama fue una de las primeras incursiones de la tecnología digital en la filantropía. La capacidad de digitalizar, almacenar y compartir cantidades enormes de información facilitó la creación de organizaciones como [GuideStar](#) y la [Foundation Center's Philanthropy In/Sight](#), una herramienta interactiva que a través de una interfaz de Google Map permite a los usuarios visualizar el patrón de gastos de las fundaciones privadas y las organizaciones benéficas públicas.” Más personas disponen de datos más relevantes, integrados y exactos de forma más rápida y rutinaria que nunca antes y el ritmo parece ir en aumento.

Aparte de las organizaciones y herramientas informativas, son comunes los sitios webs cuyo fin es permitir que la ayuda llegue de forma directa a causas y empresas. En cada uno de los tres últimos años, estos

⁴ Para una breve explicación del [L3C](#) ver esta entrada de Gene Takagi en el blog [Nonprofit Law](#).

⁵ Giving USA, 2008

⁶ [Ver el trabajo de la Fundación Hewlett sobre los mercados de información sin ánimo de lucro.](#) Bernholz acuñó el término “[Datascape](#)” para referirse al panorama informativo.

sitios web han movido, en su conjunto, miles de millones de dólares. Aunque normalmente nos centramos en este mercado de ayuda vía Internet por su valor económico transaccional, también es importante porque crea dos grandes almacenes de información que pueden ser un recurso inestimable para donantes y hacedores. El primero de los almacenes contiene información sobre empresarios, organizaciones y causas a la vuelta de la esquina y al otro lado del mundo. Cada proyecto que aparece en estos sitios es una fuente de información sobre necesidades y oportunidades. El segundo almacén contiene información sobre patrones y conductas de ayuda.

Cuando Internet nos facilita los datos de estas empresas y la distribución de ingresos, empezamos a hacer preguntas sobre tendencias, resultados y totales. Buscamos herramientas para comparar empresas y distribución de ingresos, monitorizar y financiar organizaciones del sector social, financiar su capacidad tecnológica, contactar directamente con aquellos grupos con los que nos identificamos y buscar y conectar con personas como nosotras. Algunas de las entidades que se dedican a suministrar esta información son, [GreatNonprofits](#), [Charity Navigator](#), y [insideGOOD](#). Nos permiten ayudar con nuestro dinero, nuestro tiempo ([VolunteerMatch](#), [All for Good](#)), firmar peticiones ([Care2.com](#), [change.org](#)), o todo ello a la vez ([Social Actions](#)). Podemos unirnos a comunidades virtuales ([MoveOn](#), [Razoo](#)) que filtran la información, nos mandan emails con datos actualizados y nos ayudan a encontrar vecinos que comparten nuestros intereses además de promover la acción colectiva de una manera que antes era imposible. Estas organizaciones son la segunda fase de los intermediarios tecnológicos e informativos, a través suya podemos analizar tendencias y los patrones de las conductas gregarias lo que nos ayudará a la hora de tomar decisiones, evaluar riesgos, elegir, ser efectivos y corregir el curso.

La larga cola de la filantropía

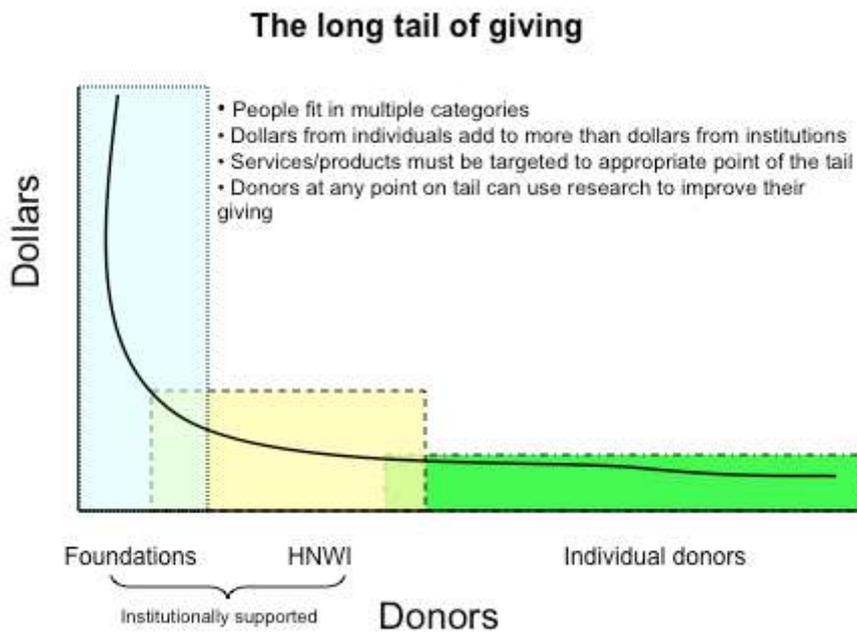
La larga cola es una estrategia de marketing, posible gracias a las tecnologías aplicadas a la red, que permite poner en contacto a los productos que tienen una base de clientes relativamente pequeña con esos clientes. Grandes empresas como Amazon o Netflix utilizan esta estrategia y venden no sólo los libros que son muy populares como las novelas de Dan Brown o las películas de Jim Carrey y que pueden interesar a millones de personas, si no también vendiendo miles de artículos como recopilaciones de poesía y documentales que son productos que sólo interesen a centenares de clientes. En conjunto, los libros de la larga cola que vende Amazon- diez copias de este estudio, veinte copias de una biografía desconocida- superan las ventas de los best-sellers y ha demostrado ser una estrategia rentable. Igualmente, los minoristas que se especializan en productos de poca demanda, como navajas rectas o tubos de la aspiradora, pueden seguir con el negocio a flote porque la web les permite ponerse en contacto con todos los clientes potenciales, independientemente de dónde se encuentren físicamente.

Igual que eBay pone en contacto a los 200 individuos en todo el mundo que están interesados en comprar una pajarera con la forma de una caravana Airstream con los cuatro vendedores de dicho artículo, los intermediarios de la información filantrópica permiten a los individuos encontrar y financiar las pequeñas

empresas o proyectos que les son de su interés. En la filantropía, la larga cola describe cómo se distribuyen los recursos que contribuyen al bien social: millones de personas cada uno de ellas aportando pequeñas cantidades de dinero a un millón o más de empresas. Estos pequeños donantes se benefician de la información digital y de las herramientas de transacción que les permite encontrar lo que buscan de forma fácil, rápida y barata.

El gráfico 1, “La larga cola de la ayuda” muestra cómo se organiza el dinero en este mercado. El intercambio de información se centra en la larga cola (señalado en verde): Los millones de posibles pequeños donantes que buscan entrar en contacto con los miles de beneficiarios y que en conjunto aportan más dólares que el pequeño grupo de grandes organizaciones filantrópicas que forman la parte izquierda de la curva. Para el futuro de la filantropía es vital comprender la similitud entre el marketing en la cola larga (libros de poesía versus los best-sellers) y la ayuda en la cola larga (tú y yo, cada uno con una aportación de 50 dólares versus la Fundación Gates).

Gráfico 1: La larga cola de la ayuda



Traducción del gráfico

- Dollars = Dólares
- Donors = Donates
- Institutionally supported – con apoyo institucional
- Foundations = Fundaciones
- HNWI = siglas para high net worth individual (individuo con alto valor neto)
- People fit in multiple categories = Las personas se encuadran en varias categorías
- Dollars from individuals add to more dollars from institutions = la cantidad de dólares procedentes de individuos es mayor a la procedente de instituciones
- Service/products must be targeted to appropriate point of the tail = los servicios/productos se deben dirigir a la zona adecuada de la cola
- Donors at any point on tail can use research to improve their living = los donantes de cualquier lugar de la cola pueden investigar para mejorar su ayuda

La innovación en la información también empieza a influenciar la parte izquierda del diagrama. El formato de muchos de los recursos financieros de la izquierda incluye servicios de información en red. Los profesionales que dirigen fondos de terceros, fideicomisos, fondos de inversión social y otras instituciones filantrópicas dependen de una variedad de sistemas para gestionar sus operaciones internas: formularios electrónicos para solicitar subvenciones y sistemas de gestión, webs para comunicación, formularios electrónicos para informes, etcétera. Por razones estratégicas, las fundaciones empiezan a compartir estos sistemas con otras organizaciones, creando así una base de colaboradores y archivo de contactos. Gran parte de esta información se puede reorganizar o reconfigurar para uso individual.

Sin embargo, a día de hoy son los donantes individuales los que más se benefician de la innovación tecnológica, acuden en masa al mercado de transacciones por Internet, organizan actos para captar fondos y de protesta vía Twitter, envían información política y social por mensajes de texto, y ante una catástrofe coordinan la ayuda a través del teléfono móvil. Como nos demostrarán los dos casos siguientes, esto es sólo el principio de la innovación en los sistemas de información para los donantes institucionales.

Ejemplos de cambio

Los nuevos recopiladores de información filantrópica como [GuideStar](#), [Charity Navigator](#), [Give India](#) o el [mapa interactivo de programas del Ministerio de Cultura de Argentina](#) no podrían existir sin la digitalización de datos. Por tanto el aumento en inversiones social y de las empresas con fines sociales también está ligado a la tecnología digital y representa el cóctel de motivos, formas, estrategias y expectativas de resultado que en si mismo son un reflejo de la cultura de re-mezcla sin fin.

Las tecnologías digitales han supuesto nuevos comportamientos, expectativas e instituciones que a su vez dependen y representan una nueva forma de propiedad, participación y aptitudes. ¿Qué significa esto en la práctica?

Algunas organizaciones aprovechan este momento. Por ejemplo, los años que Michael Milken pasó recaudando fondos para la investigación contra el cáncer de próstata le hicieron reconsiderar cómo una fundación puede influir en la financiación de la investigación médica de una enfermedad. Concluyó que los métodos de la investigación médica son ineficientes, incluso contraproducentes, y que los donantes son parte del problema. Empezó a financiar estrategias que convirtiera la investigación básica en terapias médicas, y se percató de cómo se ampliaría el impacto de su propia financiación si contaba con otros. Con el lanzamiento de FasterCures and FasterCures Philanthropy Advisory Service, Milken extendió esta estrategia a otras enfermedades e investigación médica. Este trabajo supuso un cambio en la forma en que las instituciones médicas y los donantes desarrollan y comparten información. La [Fundación Michael J. Fox](#) se dedica a buscar una cura para el Parkinson y sigue este mismo camino.

FasterCures

FasterCures se dedica a la investigación independiente de alta calidad de varias enfermedades y facilita a los donantes información sobre las instituciones de investigación médica para que encuentren la que buscan sin tener que indagar por su cuenta. FasterCures también aúna a las organizaciones de investigación médica para que compartan sus últimos descubrimientos, prácticas organizativas, compromiso con la comunidad e investigación, por si los expertos de una enfermedad hacen un gran avance que el proceso de aprendizaje y aplicación de otros sea más rápido. FasterCures promueve una red de “empresarios de la cura” para que las soluciones innovadoras se transmitan entre las instituciones y las agrupaciones de enfermedades. También ha invertido grandes cantidades de dinero en la construcción de una base de datos para compartir investigación y estrategias con donantes y fundaciones.

FasterCures se creó con la premisa de que analizar en profundidad un tema (en este caso la investigación médica) puede ser útil a otros donantes o inversores potenciales. El objetivo de FasterCures es recopilar información sobre distintas investigaciones y desarrollar un conjunto de herramientas que permita a los donantes mantenerse informados a un coste mucho más bajo que si cada donante tuviera que hacerlo por su cuenta. Estas herramientas también ponen de manifiesto la intermitencia en la financiación, sirven para que las organizaciones donantes se involucren en la mejora de los parámetros de los que se hace un seguimiento y se registran, y para crear un fondo de recursos compartidos que permita destinar más dinero a la investigación médica y menos a los gastos indirectos creados por los inversores/donantes. FasterCures es un ejemplo de los esfuerzos de una fundación por cambiar el método de trabajo de las instituciones y donantes. Para compartir sus resultados hace uso de bases de datos, webs, web-seminarios e Internet, además su tecnología facilita un cambio real en el método de análisis, estrategia, alcance y colaboración. FasterCures también está cambiando la forma en que las organizaciones de investigación médica funcionan, ya que ahora pueden encontrar un punto de referencia en un conjunto de normas generadas y

documentados de forma independiente, pueden informar de sus resultados con unos parámetros sistemáticos y organizarse de nuevas maneras. La forma en que FasterCures recopila e informa de los datos afecta a la forma en que los donantes hacen uso de esta información para tomar decisiones, que a su vez afecta a cómo las organizaciones utilizan la información sobre decisiones financieras para tomar sus propias decisiones, que a su vez genera nueva información. Es posible que “el registro de referencias a una investigación” y documentar “el número de equipos multidisciplinar existentes” cambie los incentivos que mueven la investigación médica. FasterCures es un modelo a seguir para cualquier campo filantrópico.

La Fundación Edna McConnell Clark

Aunque procedan de distinta base, se pueden observar los mismos resultados en el trabajo de la [Fundación Edna McConnell Clark \(EMCF siglas en inglés\)](#) a principios del siglo XXI. Michael Bailin dirigió esta fundación hasta 2005 cuando Nancy Roob ocupó el cargo, la EMCF financió programas en cinco campos distintos hasta que Bailin desafió a la junta a centrar las subvenciones en una sola área para tener un impacto mayor.

Se eligió trabajar a favor de los jóvenes desfavorecidos. La junta aprobó esta misión y cambio de estrategia. La EMCF creía en la necesidad de realizarse auditorías y en la auto-evaluación, también creía en los datos y en utilizar lo aprendido para mejorar su trabajo, al igual que en centrar su estrategia en “grandes inversiones a largo plazo en organizaciones sin ánimo de lucros cuyos programas hubiesen demostrado producir resultados positivos y que tuvieran potencial para crecer.” Sin embargo, a pesar de lo exitoso que fue este nuevo enfoque, no fue suficiente para cumplir con la misión de la fundación. Para poder provocar un cambio significativo en la vida de familias con dificultades, EMCF tenía que cambiar la magnitud de su trabajo y eso implicaba cambiar también la forma de trabajo de las fundaciones con fines similares.

El trabajo que el EMCF había realizado durante varios años en la recopilación, análisis y uso de datos de organizaciones de gran eficacia se organizó para atraer a su campo decenas de millones de dólares filantrópicos. Gracias a esta iniciativa que la EMCF denomina [Growth Capital Aggregation Pilot](#) (piloto para el total del capital de crecimiento)(GCAP siglas en inglés) la fundación se convirtió en el principal inversor (39 millones de dólares) de un fondo multianual de 120 millones de dólares para apoyar, mejorar y expandir tres organizaciones del sector social que habían demostrado su eficacia: Nurse Family Partnership, Youth Villages, and Citizen Schools. Para 2009 otros 22 inversores aportaron los restantes 81 millones de dólares y el Gobierno federal denominó a las tres organizaciones como organizaciones ejemplares dignas de la inversión pública. Los donantes del GCAP trabajan con indicadores comunes y coordinan el calendario de pagos, y todas las organizaciones y los donantes comparten modelos económicos y resultados. Utilizando los datos como punto central, la EMCF desarrolló una nueva agrupación de inversión que sobrepasó con creces el alcance de sus organizaciones hermanas y que ayudó a mejorar la vida de decenas de miles de jóvenes. También reinterpretó el concepto de donante y esto supuso el ingreso de decenas de millones de dólares que de otra forma se hubieran perdido.

FasterCures y EMCF son ejemplos del cambio fundamental que pueden experimentar las fundaciones cuando los datos se convierten en un recurso, comparten conocimientos y trabajan conjuntamente para lograr un objetivo. Este cambio depende de que las fundaciones sean capaces de recopilar, analizar, hacer uso y compartir la información con posibles colaboradores independientemente de la distancia que los separe, de si se asemejen o no y de su tamaño.

Ya se puede vislumbrar otro cambio de este tipo, organizaciones como [SeaChange Capital Partners](#), [SEGUE](#) (unidad del Nonprofit Finance Fund) y la Growth

Philanthropy Network utilizan estrategias similares: analizan muchos datos sobre problemas y organizaciones determinadas para atraer y gestionar grandes sumas de capital de desarrollo para organizaciones importantes. Para alcanzar un objetivo determinado utilizan el modelo de Milken y EMCF, basado en la información, y crean una nueva entidad (SeaChange) o nueva red (Growth Philanthropy) que reúne a aquellos que comparten la misma misión. Todo esto posible es gracias a la tecnología.

Cinco procedimientos filantrópicos

Las experiencias de FasterCures y EMCF ponen de manifiesto cinco procedimientos comunes filantrópicos que debido a la tecnología e innovaciones en el tratamiento de datos se han tenido que reconsiderar y utilizar de forma distinta.

Estos procedimientos son:

- Fijar objetivos y desarrollar estrategias – cómo deciden los donantes y las empresas qué hacer, dónde y cómo (FasterCures y la investigación médica)
- Cuantificar el progreso – cómo los donantes del sector social y las empresas miden e informan de sus resultados (índices de rendimiento conjunto del GCAP) y cómo los subvencionados miden su propio progreso de forma consistente, rigurosa y no a la defensiva.
- Dar cuentas del trabajo – cómo los donantes y las empresas dan cuenta de su trabajo al público en general y ante la ley (sistemas de información de FasterCures y GCAP).
- Trabajar en la red para el bien – cómo los donantes y las empresas se relacionan con aquellos que no están en su organización, ya sean clientes, voluntarios, socios o competidores (los donantes se centran en informar a otros donantes y en crear sociedades de financiación)
- Utilizar la información para cambiar el mundo – cómo los donantes y las empresas usan y comparten la información para conseguir sus objetivos (tanto FasterCures como GCAP se centran en los datos).

Los casos que vienen a continuación son ejemplos de donantes y organizaciones que han adoptado o experimentado con varias herramientas tecnológicas en cada uno de los procedimientos arriba mencionados. Para abreviar nos referiremos a donantes y empresas en el sector social, pero debemos recordar que ambas categorías son muy diversas.

Fijar objetivos y desarrollar estrategias

¿Cómo deciden los donantes qué problema social abordar? ¿Cómo deciden qué financiar? La respuesta a ambas preguntas se basa muchas veces en gustos y conocimientos personales, pero cada vez en datos, investigación de mercado y valoración del trabajo.

El enorme crecimiento de los mercados de ayuda en Internet lo demuestra – los catálogos de ayuda en red permiten a los posibles donantes buscar por geografía, sexo, problema social, necesidad de financiación y otras variables, antes de decidir hacia dónde dirigir su dinero. Estas plataformas ofrecen información estandarizada sobre cada opción y por ejemplo permite al usuario comparar varias estrategias sobre calidad del agua. Un posible donante podría invertir para que un granjero compre una bomba de agua, o donar a una empresa sin ánimo de lucro que fabrica bombas de agua, invertir en una nueva tecnología para purificar el agua, o apoyar a una comunidad que lucha por mantener el control sobre su suministro de agua. En el pasado encontrar información sobre estas opciones hubiera supuesto años de investigación y contactar con expertos locales en varios países, ahora cualquiera que tenga acceso a Internet puede tomar mejores decisiones.

Los donantes institucionales también se han visto afectados por las herramientas para evaluar el panorama. El primer paso es definir una estrategia, puede que en esta etapa encarguen un análisis de los patrones de financiación y que luego comparen esta información con los datos públicos sobre necesidades o demografía. Herramientas como el [Gap minder](#) – que permite visualizar con facilidad la relación entre grupos de datos – son fáciles de conseguir. Otra método que se usa cada vez con más frecuencia para intentar comprender una situación⁷, es analizar la red para identificar y describir los patrones de las relaciones entre individuos, organizaciones o donantes.

Los profesionales de las fundaciones y los inversores sociales empiezan lentamente a buscar aportaciones externas para establecer los procedimientos de sus estrategias. La fundación educativa Lumina Foundation for Education in Indiana colgó en una web interactiva el proceso de planificación estratégico, su plan, y las medidas de evaluación del progreso, todo ello para que el público puede aportar comentarios. La fundación también dispone de un canal en YouTube que emite entrevistas de los principales responsables de la toma de decisiones y dónde el público puede dejar comentarios. La Fundación Peery, en Palo Alto, California, utiliza desde hace poco Twitter para hacer pública su planificación estratégica – acepta comentarios, comparte sus herramientas de planificación y debate sus ideas con cualquiera que “siga” a su junta o personal vía Twitter⁸. En 2007, la [Fundación David y Lucile Packard](#) empleó una “wiki” para solicitar

⁷ Ejemplos de cómo Oxfam utiliza las redes de colaboradores para difundir el impacto de proyectos específicos.

⁸ [Ver el hashtag stream de la Fundación Peery - web que recopila las discusiones en Twitter sobre el proceso de planificación estratégico. Las discusiones en Twitter provocaron que bloqueros importantes participaran en el proceso.](#)

información sobre los posibles métodos para combatir el problema de la contaminación por nitrógeno. En todos estos casos, las fundaciones incluyeron las opiniones de terceras personas como parte de los datos recopilados.

Estas experiencias nos animan a utilizar el “crowdsourcing” o “Tercerización Masiva” a través de la web para recopilar ideas sobre la ayuda y asistencia. Un ejemplo bien conocido es el de [Paul Buchheit](#), empleado de Google en sus inicios, que utilizó un blog para pedir consejo sobre las donaciones de su organización benéfica y luego construyó una serie de herramientas en red, entre ellas una web de votación, moderada por Google, y un grupo en FriendFeed –que permite la entrada de sugerencias de todo el mundo⁹. El Gobierno británico propuso un proyecto similar para orientar parte de su financiación a la ayuda internacional. La [Fundación John S. y James L. Knight](#) también se ha valido de las tácticas de la tercerización masiva para su programa de subvenciones News Challenge.

Cuantificar el progreso

En la última década los adelantos para medir los cambios sociales han sido enormes. United Way y los organismos públicos fueron los primeros que intentaron dar información sobre sus resultados. Desde entonces, el sector social ha trabajado duro para intentar aislar, calcular, seguir e informar de medidas significativas que valorasen su impacto. El aumento del ritmo de los adelantos en los últimos años se debe a varias razones. Primero, en 1990 el REDF (antiguamente conocido como Roberts Economic Development Fund) comenzó a calcular el impacto que las acciones sociales, como el rendimiento social de las inversiones, tenían. Poco a poco se fue haciendo famoso y empezaron a surgir alternativas.

Segundo, el aumento de medios para la inversión social, desde las inversiones a proyectos específicos a los fondos de inversión social, han aumentado la necesidad de indicadores cuantificables y comparables que midan el cambio social.

Tercero, las consultorías independientes para filántropos e inversores sociales necesitaban diferenciarse unas de otras y ofrecer nuevas formas de cuantificar el éxito era un punto a su favor. Esta necesidad afecta al uso de la tecnología – el aumento de los medios de comunicación sociales es proporcional al aumento de debates dinámicos y al aumento de innovaciones para medir el impacto de estas herramientas¹⁰. Esto es comparable a la tecnología que permite a compañías como Goldman Sachs la venta y compra de acciones a la velocidad de la luz – este punto de diferenciación les da una ventaja que supone millones en beneficios.

Por último, las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas con fines sociales han sido las primeras en buscar una forma de cuantificar el progreso para mejorar su trabajo y recaudar fondos en un mercado de

⁹ [Ver el blog de Paul Buchheit, la web de Google y el grupo de FriendFeed. Para más información sobre este tema ir al blog de Beth Kanter.](#)

¹⁰ Ver el trabajo de [Chris Brogan](#), [Beth Kanter](#), y [KD Paine](#), entre otros.

subvenciones muy competitivo. La tecnología digital de bajo coste, como las tarjetas lectoras de identidad que permiten hacer un seguimiento de los servicios utilizados, han mejorado la capacidad para hacer un seguimiento de las aportaciones y del rendimiento; la posibilidad de hacer un mejor seguimiento ha significado una mejora en la capacidad para analizar, compartir y producir conjuntamente medidas y sistemas de seguimiento útiles. A su vez, estas mejoras han modificado el valor y los métodos de evaluación y valoración. Sigue siendo poco común compartir los informes de evaluación y valoración, pero según cambie la cultura de la filantropía, la normativa y expectativas sobre compartir, también lo hará el flujo, nivel y longevidad de los dólares filantrópicos.

El campo del desarrollo de la comunidad es un ejemplo de lo que puede suponer el compartir indicadores. NeighborWorks America es una organización nacional sin ánimo de lucro que fundó el Congreso de Estados Unidos en 1978 para apoyar el trabajo que se estaba haciendo para reactivar las comunidades en todo el país. En 1997 un subconjunto de organizaciones de desarrollo de la comunidad que estaban en contacto mediante NeighborWorks desarrolló un sistema conjunto para medir los resultados de su trabajo. En los siguientes 12 años, ese trabajo conocido como Success Measures, evolucionó hasta convertirse en un sistema de evaluación global en red para los programas de desarrollo de la comunidad que permite a las organizaciones hacer un seguimiento y mejorar su trabajo. Los datos de los programas individuales son equiparables y se almacenan en Internet para que se puedan acceder desde cualquier parte y se gestionen para el bien de todos. También se pueden utilizar para comparar los progresos hechos, identificar nuevas áreas de trabajo y valorar distintas opciones estratégicas en distintas zonas geográficas y grupos demográficos.

Donantes e inversores también han desarrollado nuevos sistemas para cuantificar el progreso. El fondo Acumen, un fondo de inversión social independiente cuyo objetivo es solucionar el problema de la hambruna en Asia Y África, desarrolló indicativos internos para medir el progreso en todos sus ámbitos de trabajo, los cuales abordan temas tan diferentes como la creación de empleo, la salud, o el acceso al agua potable. Según progresó el trabajo de Acumen, se le unieron socios como Google y [Salesforce.com](https://www.salesforce.com) para implantar indicadores y sistemas de seguimiento que pudieran ser utilizados por otras organizaciones, al igual que permitir una mayor recaudación de dólares. Esto requería desarrollar una clasificación conjunta de resultados y de sistemas de seguimiento tanto de los datos de una organización concreta como de los datos suministrados a una base común, que eventualmente serviría como plataforma de datos para muchas organizaciones. Así nació la plataforma PULSE, un software de seguimiento de estos resultados. Actualmente la plataforma PULSE se lanza junto con Impact Reporting and Investing Standards (IRIS), una clasificación conjunta de resultados.

Compartir la información sobre los progresos realizados es un cambio significativo; pero que las fuentes sean los colaboradores es mucho más complicado y costoso. Una de las barreras que siempre se presentan cuando se trata de cuantificar el trabajo es el coste de involucrar a todos los implicados. Medir indicadores representativos puede confundir más que aclarar el impacto que un programa ha tenido sobre aquellos a los que va dirigido. Sin embargo, la tecnología en red puede reducir los costes de obtención de

información in situ. Por ejemplo, [GlobalGiving](#), un mercado en red para donantes alrededor del mundo, observó que un grupo local utilizaba los mensajes de texto para obtener información sobre el impacto de su trabajo. Este grupo trabajaba en un pequeño pueblo africano y los responsables del grupo repartieron pegatinas de coche en las que se pedía que se enviarán mensajes de texto sobre el programa al número indicado. Cualquiera que tuviera una opinión sobre el impacto, la gestión y el papel de la organización en la comunidad podía darla de forma anónima. ¿Cuánto costó recopilar estos datos? El coste de las pegatinas de coche. Se están desarrollando sistemas más sofisticados de recopilación de datos y análisis de colaboradores, entre estos métodos se incluyen los basados en la opinión de los clientes y partes integrantes. [Keystone Accountability](#), empresa británica dedica a la consultoría y la investigación, ofrece a través de su web una herramienta gratuita para que las organizaciones sin ánimo de lucro puedan recopilar opiniones anónimas.

[La evaluación de YouthTruth](#) es un ejemplo más sofisticado de la recopilación de datos en el sector social. YouthTruth, sociedad formada entre la Fundación de Bill & Melinda Gates y el Center for Effective Philanthropy, encuestó a través de MySpace y Facebook, por email y con la ayuda de MTV, a los estudiantes de los institutos que estaban financiados por la fundación. Los datos recopilados se utilizaron para informar a los institutos, a los donantes y a los evaluadores. El proceso supone un reconocimiento inherente de la experiencia del “usuario final”. Los estudiantes también pueden hacer uso de estos datos y además les da información de recursos que pueden utilizar para mejorar sus colegios. Este tipo de evaluación convierte a los “sujetos” en “actores”. Cambia la dinámica a todos los niveles – cuándo se recopilan los datos, de quién, cómo se utilizan y quién los puede analizar- por un coste insignificante si se le compara con métodos tradicionales.

Estos ejemplos son sólo una muestra de las herramientas que existen hoy en día para cuantificar el progreso. Un estudio realizado en 2009 por McKinsey y Company reveló que en el sector social norteamericano existen más de 150 de estas herramientas. El estudio también señalaba que se está creando una base de datos sobre estas herramientas que será de acceso gratuito, sobre la que se podrá opinar y mejorar y que estará ubicada en el Foundation Center. Igualmente en un análisis reciente de FSG-Social Impact Advisors sobre indicadores compartidos aparecen varias historias como el de NeighborWorks. El estudio se encuentra en un sitio web que permite que se añaden ejemplos adicionales y que se comente sobre los ya existentes. Resumiendo, el método de investigación de estos temas ha cambiado. Ya no es suficiente con documentar un tema y ofrecer una fotografía ilustrativa. Muchas publicaciones, incluyendo esta, cuentan con webs en las que hay un debate continuo sobre la investigación y dónde se añaden nuevos recursos según aparecen.

Justificar el trabajo

Aunque estas medidas son importantes para cuantificar el progreso, son incapaces de justificar el trabajo realizado. Este tema tiene que ver con el nivel en que las organizaciones del sector social, los donantes y las empresas son responsables de su trabajo frente al público en general, ante la ley y las agencias

tributarias. En Estados Unidos cuando las organizaciones reciben el estatus de “exentas de impuestos” la responsabilidad es, entre otras cosas, un compromiso adquirido. Las cuestiones sobre responsabilidad – ante quién se es responsable y sobre qué – ya están sufriendo los efectos de las nuevas tecnologías.

En Estados Unidos la responsabilidad legal se limita por lo general a temas económicos – los fondos se deben invertir de forma adecuada, se debe hacer un seguimiento de ellos, se deben realizar los pagos y aportar información sobre los fondos. Tanto las agencias estatales como federales exigen dichos informes, y gran parte de los datos conjuntos que tenemos sobre este sector provienen del análisis de los impresos fiscales que rellenan las organizaciones sin ánimo de lucro, las fundaciones filantrópicas y los donantes individuales.

Algunos subgrupos de las fundaciones, como las fundaciones de comunidades, crean y utilizan la normativa general y las herramientas sobre parámetros de la industria. La fundación [Community Foundation Insights](#) diseñó un kit de herramientas para contabilizar mejor sus costes, ajustar sus honorarios y evaluar su modelo de contratación de personal. El almacenamiento de datos y las herramientas analíticas han servido para que lo que hace tiempo se hubiera compartido sólo entre colegas con una relación personal ahora esté al alcance de todo el sector¹¹. Los grupos de datos del [Center for Effective Philanthropy](#) sobre la receptividad de las fundaciones, el grado de satisfacción del subvencionado, y las prácticas de las juntas son otro ejemplo de los parámetros generales que son posibles gracias a la tecnología. Fundaciones como la [William and Flora Hewlett Foundation](#), [Geraldine R. Dodge Foundation](#), [Surdna Foundation](#), y la [John Hartford Foundation](#), utilizan sus webs para publicar sus informes. Otras Muchas fundaciones han utilizado los comentarios publicados en sus webs para cambiar sus políticas y prácticas.

Una mayor visibilidad supone una mayor responsabilidad. En 2007 el periódico Los Angeles Times realizó una serie de reportajes sobre las donaciones de la Fundación de Bill & Melinda Gates que atrajo mucha atención sobre un tema que de otra forma sólo hubiese sido de interés para los asesores de inversiones. Los reportajes mostraban que en numerosas ocasiones la cartera de valores de la fundación y sus objetivos filantrópicos eran contradictorios. La respuesta de la fundación a estas acusaciones fue de un extremo a otro hasta que finalmente adoptó la postura de “no se cambia la política”. Debido a los últimos escándalos económicos, entre ellos las enormes pérdidas de donaciones a causa del escándalo Bernard Madoff, ahora se pide una mayor supervisión de las inversiones benéficas. Si ello se pone en marcha las tecnologías de la red servirían para alcanzar este objetivo.

En general, esta industria no se ha esforzado mucho por desarrollar herramientas digitales que permitan justificar mejor su trabajo. Pequeñas tentativas como Grantsfire, plataforma abierta que permite agrupar fácilmente la información sobre subvenciones, no han tenido mucha acogida. Como mucho las fundaciones facilitan a través de Internet la versión digital de los impresos obligatorios como el impreso fiscal 990PF,

¹¹ Otro ejemplo es esta wiki tecnológica que utilizan las fundaciones, fue ensamblada por Blueprint Research & Design y que alberga el Northern California Grantmakers.

informes anuales y en algunas ocasiones, bases de datos sobre su actividad como las subvenciones que han otorgado y los documentos que han publicado. Ni siquiera las fundaciones de las comunidades o el Center for Effective Philanthropy consideran todavía la puesta en común de datos una práctica estándar.

Los organismos de control del gasto público y grupos de presión utilizan más a menudo las bases digitales, las aplicaciones de software y las herramientas de visualización. La [Fundación Sunlight](#) proporciona varias docenas de herramientas distintas para monitorear el gasto político. Las fuentes abiertas de datos gubernamentales crecen a nivel municipal (San Francisco y Washington D.C. son algunas de las ciudades que permiten el acceso a las bases de datos de la ciudad), a nivel federal (dos ejemplos de ello son la iniciativa Open Government Initiative del presidente Obama y el data.gov). Algunos de estos trabajos tienen apoyo filantrópico, como la web [Subsidyscope](#) de la Pew Charitable Trusts cuya finalidad es hacer un seguimiento de los subsidios federales. Sin embargo son pocos los sectores que han hecho un esfuerzo para abrir al público las bases de datos de los donantes filantrópicos.

El uso de la red para el bien social

El entusiasmo por la tecnología se ha centrado en las redes sociales – comunidades digitales donde personas e instituciones pueden compartir información personal, encontrar amigos, colegas y compartir aficiones, además de conseguir que los miembros de estas redes se movilicen por distintas causas. Los nombres de estas comunidades son bien conocidos - Facebook, MySpace, LinkedIn – pero su papel como herramienta de cambio filantrópico no está tan claro. Estas redes son buenas plataformas para experimentar y cada una de ellas desarrolla sistemas de captación de fondos que atraen mucha atención pero que luego se pasan de moda. El periódico Washington Post hizo un análisis sobre el dinero que se había recaudado a través de Facebook, su publicación provocó un debate público sobre los blogs, mientras unos argumentaban que el número de dólares era mínimo y por tanto las herramientas no eran de utilidad, otros hacían énfasis en que las redes servían para que la gente tomase conciencia de los problemas, no para recaudar fondos.

La recaudación de fondos es sólo uno de los posibles usos de estas redes. La Fundación Hewlett tiene una página en Facebook donde cuelga información sobre sus campañas, su personal y sobre las personas o entidades a las que ha subvencionado. Sin embargo, la página de Facebook de la Fundación David y Lucile Packard es sólo de uso interno. Ning, empresa de creación de webs sociales, alberga a más de 1000 webs de este tipo para organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y organizaciones benéficas. El Big Tent Design da apoyo a las webs de los grupos que trabajan para la comunidad¹². Los objetivos principales de este tipo de webs es conectar con gente de ideología similar, dar voz a los afiliados y compartir información. Estos mismos objetivos son la razón de otras herramientas digitales que facilitan contactar con otras personas e involucrarlas, tales como Twitter, los blogs y los mundos virtuales como SecondLife.

¹² [Análisis del autor del blog Ning, bigtent.com y los resultados de la búsqueda.](#)

Un lugar donde las herramientas digitales han tenido una gran influencia es en la organización de las conferencias del sector social. Antes la información que se manejaba en estos eventos era sólo para aquellos que habían pagado la cuota de inscripción y recorrido grandes distancias. Ahora las conferencias de este sector tienen como prioridad que los temas y debates a tratar traspasen las paredes del lugar donde se celebran las conferencias. Hace poco, durante una conferencia sobre los mercados de capital social se utilizaron varios blogs y Twitter para informar sobre este tema antes de la conferencia, voluntarios actualizaron Facebook y Flickr antes, durante y después de la conferencia, había dos canales de vídeos, uno emitía en directo y otro material grabado, y a varios de los participantes se les entregó una cámara pequeña para que pudieran grabar las reuniones. Toda esta información se subió a la red para beneficio tanto de los que habían asistido a la conferencia como de los que no. Este compromiso por dar a conocer, y por tanto aprender, de lo que antaño se mantenía a puerta cerrada cambia por completo nuestras expectativas sobre la información y las redes. Estrategias de comunicación social similares se están convirtiendo en la norma durante las conferencias de las grandes industrias.

Muchas de las nuevas tecnologías digitales son famosas porque facilitan el debate “a dos bandas”. Los ejemplos que mencionamos anteriormente sobre la tercerización masiva demuestran como las fundaciones, los donantes y las empresas hacen uso de estas herramientas. Los concursos como el [Changemakers de ASHOKA](#), el [X Prize](#), el [Digital Media and Learning Competition](#) de la Fundación MacArthur, y el [“Change Begins with Me”](#) de la Fundación Case son ejemplos del compromiso existente para involucrar a nuevos socios tanto en el desarrollo de soluciones como en el debate sobre los problemas¹³. Todos estos ejemplos muestran lo importante que es que las instituciones principales ejerzan un liderazgo sostenible, como ya vimos con la Fundación Edna McConnell Clark y el GCAP.

Un hecho sobre la innovación tecnológica es que nunca estamos a la última. Dentro del sector social lo último en herramientas digitales es el uso del teléfono móvil para transmitir información a las plataformas de mapping que utilizan las señales individuales para descubrir patrones. La red africana [Ushahidi](#) se creó para que en caso de desastre natural u otro tipo de crisis, las personas se organizaran rápidamente. En otoño de 2009 los grupos locales lo utilizaron como plataforma informativa para cubrir la conferencia del G20. Igualmente, el programa informático gratuito FrontlineSMS, que permite el envío de mensajes de texto a grupos grandes, se ha utilizado para hacer un seguimiento de las elecciones mexicanas, realizar una encuesta a los donantes en Singapur e informar de la violación de derechos humanos en Ghana.

También a la última están los juegos por el bien social. La industria y el sector público, especialmente el Ministerio de Defensa, lleva años utilizando la simulación tecnológica y los juegos pedagógicos para probar nuevas ideas y desarrollar nuevas habilidades, sin embargo el uso filantrópico de estos juegos ha sido menor. Un juego que ha tenido un impacto significativo es el Re-Mission de HopeLab, este juego ayuda a los jóvenes con cáncer a tomarse la medicación debidamente. Estudios independientes demuestran que jugar con estos juegos aumenta la probabilidad de seguir las pautas de medicación. Organizaciones como

¹³ [Informe de McKinsey & Co. titulado “And the Winner is...” que trata sobre los premios filantrópicos.](#)

GamesForChange y Serious Games trabajan para concienciar de la importancia de los juegos “pro-sociales”. Los juegos y los teléfonos móviles, al igual que todas las tecnologías digitales, se prestan fácilmente a ser cuantificados.

Para promover el cambio a través de la red a veces es necesario un cambio por parte de los donantes, pero este cambio puede llegar o no inmediatamente. Por ejemplo, Ushahidi lo desarrollaron un grupo de colegas distribuidos en dos continentes y varios países y que no formaban parte de ninguna asociación. Aunque la estructura de la web fue suficiente para construir una plataforma efectiva para promover el cambio, también resultó ser un obstáculo a la hora de recaudar fondos. Veremos más desconexiones como ésta según proliferen el número de empresas que son “nativas del mundo digital”.

Usar la información para provocar un cambio

La tecnología digital posibilita que la información se utilice de distintas formas, lo cual a su vez provoca un cambio en nuestro comportamiento y expectativas. El uso individual de instrumentos de búsqueda es prueba suficiente de ello. Nuestro comportamiento ha cambiado porque ahora tenemos la posibilidad de encontrar de inmediato información sobre un restaurante, las noticias o el balance de nuestro plan de pensiones. Estamos tan acostumbrados a obtener información de forma inmediata desde cualquier parte que nos percatamos más cuando no podemos encontrarla que cuando podemos. Sólo piensa en la última vez que tu navegador iba lento, que perdiste la conexión con Google o que tu móvil no tenía cobertura. Esto es importante porque dependiendo de lo cómodo que nos sintamos con la información digital dependerá la frecuencia con la que demandaremos información de esas fuentes. Ya no nos sirve con encontrar un restaurante hindú a cinco manzanas del hotel en que nos hospedamos en una ciudad desconocida, también queremos ver las opiniones que otros tienen del restaurante.

Respecto a la información sobre el bien social vemos estas mismas expectativas. Una cosa son las webs individuales para hacer donaciones o apuntarse como voluntario, otra cosa son las webs como Social Actions o All for Good que son capaces de reunir toda la oferta para hacer donaciones o participar como voluntario, por zona o tema, y así no tener que buscarlas nosotros. Podemos intercambiar o donar nuestros bienes mediante webs como [FreeCycle](#) o [Craiglist](#), [VolunteerMatch](#) nos informa de todas las organizaciones que necesitan voluntarios y aplicaciones telefónicas como TheExtraordinaries o Catalista nos permiten donar nuestro tiempo dónde estemos y cuándo queramos.

El siguiente paso en este campo es combinar donaciones con inversiones. Los mercados digitales de ayuda que gestionan donaciones benéficas se fusionan con los inversores que gestionan las inversiones sociales. En algunos casos, como en la web danesa [MyC4](#), el usuario decide caso por caso si quiere hacer una donación, un préstamo o una inversión rentable. Otras webs como [Kickstarter](#) que da apoyo a proyectos artísticos y culturales, reconoce que los fondos que destina a los proyectos se pueden clasificar como inversión, donación, préstamo o una combinación de ellas y que la decisión depende del donante y del artista. En plataformas más modernas como la Nexii, que se presentará próximamente, los usuarios

registrados podrán gestionar una cartera de subvenciones e inversiones, cotejarlos contra índices económicos y sociales y comparar su rendimiento contra el de otras. Estas plataformas se diseñaron para ser de utilidad a los inversores individuales, inversores comerciales con fines sociales y gestores de legados que quieren hacer un seguimiento de sus subvenciones e inversiones sociales en un solo sitio web. Estas plataformas utilizan la tecnología del mercado financiero y los datos del sector social. Todavía está por ver si serán lo suficientemente populares como para ser una amenaza a los asesores de donantes y a las fundaciones de comunidad, o si estas organizaciones encontrarán una forma de adaptarse o incluso adoptar las nuevas plataformas tecnológicas.

Aunque no podemos predecir con exactitud cuál de los actuales mercados en red será el que procese más transacciones de aquí a diez años, debe quedar claro que los datos de esas transacciones y plataformas será una fuente muy valiosa de información para y sobre este sector, y el punto de partida de las innovaciones de la próxima generación.

Para los donantes y las empresas, uno de los temas más peliagudos sobre los datos son los derechos de propiedad de la información. La tecnología ha cambiado por completo el mundo de los copyright y de las patentes. El sector filantrópico tiene el honor de haber lanzado una de las mejores alternativas a los sistemas tradicionales de propiedad intelectual, Creative Commons, es un sistema abierto, sin ánimo de lucro que otorga la gestión de derechos al autor. Lo que empezó siendo sólo para trabajo escrito y fotográfico, ahora cubre también datos científicos, música y vídeo, y lecciones, y es válido para países en todo el mundo. Sin embargo las fundaciones lo conocen o hacen poco uso de ello con respecto a sus subvencionados. Un estudio reciente del Berkman Center del Harvard Law School descubrió que “las licencias abiertas prometen ser un valor significativo para las fundaciones, para el bien de la gente y a menudo también para los subvencionados”, sin embargo raramente se utilizan porque “muchos de los organismos que otorgan subvenciones y las fundaciones tienen pocos conocimientos y poca experiencia con las licencias abiertas.” Teniendo en cuenta el trabajo de la Fundación Milken, FasterCures y otras entidades filantrópicas es posible imaginar que el futuro traerá una mayor accesibilidad a la información importante por el bien de la gente.

Además de los ejemplos descritos sobre el uso de la tecnología digital, las fundaciones están dando pasos para activamente entrar en la “economía de la información” aunque no estén tomando medidas para adoptar las licencias abiertas. Hace poco la Fundación Hewlett hizo público en su web las solicitudes que recibía para su programa educativo. Se supone que las solicitudes dan una visión general sobre la situación de este campo y los trabajos incluidos en las solicitudes, entre ellos las reseñas literarias y los análisis de mercados, pueden ser de utilidad para aquellos que trabajan sobre el terreno.

Otro enfoque parecido al de FasterCures es la creación de bases de datos para compartir entre organizaciones y proyectos. Algunos ejemplos son la [Pennsylvania Cultural Database](#), la base de datos de medios de [Grantmakers for Film and Electronic Media](#), el Techsoup Global's [Repository of Equivalency Determination Information](#), y la Social Entrepreneur API que se presentó recientemente. Los temas que abarcan van desde la programación cultural hasta las organizaciones sin ánimo de lucro no

estadounidenses, pero los principios que rigen las prácticas y filosofía de estos proyectos son los mismos, organizar los datos para que el cambio sea más fácil, rápido y catalítico.

Más allá del horizonte

Clay Shirky, experto en tecnología, observó que “las herramientas de comunicación no son socialmente interesantes hasta que se vuelven tecnológicamente aburridas.”¹⁴ Esto es cierto en el caso de la filantropía. Por naturaleza, la filantropía es idiosincrásica y fragmentada. Los últimos datos no hacen más que confirmar su fragmentación. En 1990, el Foundation Center estableció que había 32.401 fundaciones. En 2007 esa cifra había aumentado a 75.185, más del doble. Para que una tecnología o práctica tenga un impacto notable en las empresas filantrópicas, debe ser adoptada ampliamente y cambiar de forma importante las expectativas de los individuos. Las bases de datos digitales, los PDF, las distintas opciones para buscar y clasificar información, estas son las innovaciones que a día de hoy han producido un cambio en la práctica filantrópica y que a buen seguro resultan, según palabras de Shirky, “tecnológicamente aburridas” para aquellos que fueron pioneros en su uso.

La tecnología en sí misma no es ni buena ni mala y sus efectos no son ni lo uno ni lo otro. Algunos de los cambios que hemos visto no sólo no cumplen con sus expectativas si no que además pueden acarrear consecuencias negativas. Por ejemplo, la tecnología ha hecho posible compartir datos, pero la prisa por establecer indicadores comunes para estos datos puede ser negativo si establecemos estándares de bajo coste y poco efectivos. Otros cambios provocados por la tecnología también pueden traer consecuencias negativas. Aunque aumentar la transparencia sea un importante objetivo filantrópico, puede que a partir de cierto nivel la transparencia limite la creatividad y la toma de riesgos. Hay un desfase entre el momento en que la tecnología está disponible para cambiar nuestro comportamiento, por ejemplo la posibilidad de dejar un comentario en los blogs, y cuando nuestro comportamiento se pone al día con la tecnología, algo que te podrá decir cualquiera que haya sido calumniado en un foro digital. El protocolo de las webs no es el mismo que el de las reuniones de junta, la sección de opinión de los periódicos o los eventos presenciales. Las instituciones que existen gracias a la tecnología todavía son susceptibles de sufrir daños deliberados como el lenguaje malintencionado o agresivo, la manipulación de las herramientas de búsqueda o el pirateo de una conexión segura. Esta posibilidad se contrapone con el desinterés de la filantropía por establecer unos niveles de calidad y una normativa para sí misma.

Hoy en día las nuevas tecnologías como la computación en nube, las redes virtuales y las plataformas mundiales transaccionales e informativas tienen un papel marginal en la filantropía. Todavía no han suscitado el interés del público en general, ni mucho menos provocado un cambio. Pero el curso está fijado. Cuando las tecnologías punteras de hoy se consideren corrientes, habrá un nuevo cambio –en cuanto a expectativas y comportamiento– y es entonces cuando veremos los primeros indicios de lo que nos deparará el futuro ¿Qué señales deberíamos buscar? Algunas de las posibilidades son:

¹⁴ Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*, Londres: Penguin Press, 2008, p. 105.

- Plataformas de datos para lograr un cambio organizacional y social
- Nuevos modelos económicos que apoyen el bien social
- Nuevos modelos de gobierno, cambiar de la centralización a la porosidad
- Nuevas tensiones entre las soluciones que se basan en el mercado y las que no

Plataformas de datos para promover el cambio

Los datos públicos son los que llevan la ventaja en este aspecto. Las ciudades, los estados y el gobierno federal empiezan a hacer públicos sus datos para que cualquiera pueda acceder a ellos, analizarlos y movilizarse. Estos grupos de datos tienen una función organizativa: los fabricantes de aplicaciones, los usuarios y los activistas pueden estar lejos unos de otros pero los datos los unen. Las personas pueden convertirse en “analistas de contenido” o investigadores de documentos interminables, pueden gestionar la respuesta a un desastre desde el epicentro del mismo, o prevenir pérdidas alertando a aquellos que se encuentran en peligro, y pueden fácilmente constatar sus teorías contra los datos disponibles. Con estas plataformas de datos, no es necesario que las personas formen parte de una organización para actuar; los datos facilitan la creación de redes de base amplia, dispersas, espontáneas y temporales. Según dispongan de más datos se desarrollarán nuevas correlaciones y conexiones en cada área de interés de la filantropía, desde las notas de los exámenes de los colegiales, pasando por las diferencias en la salud pública, a la discriminación racial en la vivienda. La capacidad para mezclar y remezclar los datos influirá las políticas gubernamentales y filantrópicas¹⁵.

A día de hoy, los datos filantrópicos no son tan accesible como los públicos. Esto irá cambiando según la información en tiempo real sobre subvenciones migre a la web y las empresas independientes dedicadas a agrupar esta información sean capaces de extraerla de la nube y centralizarla. En esta línea también observamos que se comparten los archivos científicos de la nube. Desde 2009 los estudios de investigación que financia el [National Institutes of Health](#) se deben publicar en la base de datos de acceso libre PubMed en un periodo máximo de 12 meses tras la finalización del trabajo. Con el apoyo del donante, la tendencia a hacer público dichos estudios no hará otra cosa que acelerarse. Todo ello se basa en el trabajo voluntario de [Public Library of Science](#) (PLoS) y [Science Commons](#) quienes sentaron las bases sobre cómo compartir información para alcanzar un objetivo común. Todavía se desconoce quién de las terceras partes, los intermediarios, la legislación, las fuerzas del mercado, las autoridades de este campo, ayudará a la apertura de la filantropía, pero el acceso libre a los datos y a la investigación con financiación filantrópica está al

¹⁵ En su libro *Blessed Unrest*, Paul Hawken, analiza las posibilidades que hay de cambiar estos sistemas desde este punto de vista, centrándose en las organizaciones sin ánimo de lucro que tienen misiones similares.

alcance de nuestra mano. Según los nuevos datos nos lleven a nuevas formas de cuantificar el cambio, es previsible que veamos grandes cambios en el sector¹⁶.

Uno de los últimos componentes tecnológicos de las plataformas de datos es que existen en “la nube”. Esto es un tecnicismo para definir los datos y las aplicaciones a las que se puede acceder desde cualquier lugar. Los mejores ejemplos de ello son Facebook, Google Mail y Google Docs, Flickr, y Salesforce.com. Este cambio tecnológico, de almacenar la información en un ordenador personal a en la nube, afecta a la filantropía de dos maneras. En primer lugar porque puede ahorrar mucho dinero a las organizaciones y permitirles que distribuyan a su personal de distinta forma. Segundo, la computación en nube acelera la mayoría de los cambios de comportamiento que ya hemos visto. Cuando puedo acceder a mis datos desde cualquier parte, puedo decidir compartirla con cualquiera, en cualquier lugar, en cualquier momento. La capacidad de compartir nos permite trabajar juntos, crear nuevas cosas juntos, y mejorarlas conjuntamente. Ya tenemos varios ejemplos de herramientas que se han creado de forma conjunta y que pueden provocar un cambio significativo en las prácticas filantrópicas. Por ejemplo, varias organizaciones dedicadas al desarrollo barrial ayudaron a establecer un nivel de calidad aceptable para la vivienda, este nivel de calidad se usa con frecuencia y sirve como punto de referencia para organizaciones en distintos puntos geográficos. Nonprofitmapping.org es otro ejemplo, esta organización nacional, dirigida por voluntarios y gestionada en la distancia por software libre, pretende cambiar la forma en que los estados informan de sus datos filantrópicos. Nonprofitmapping.org no sólo utiliza la computación en nube, también es un ejemplo sobre cómo trabajar en un equipo virtual para resolver grandes problemas sin tener una sede o estar afiliado permanentemente a una institución.

Nuevos modelos económicos que apoyen el bien social

Las organizaciones sin ánimo de lucro y los donantes filantrópicos ya ha hecho la transición a una economía social compuesta de empresas y fuentes económicas. Dicho esto hay que añadir que los modelos económicos que sustentarán el cambio todavía se están desarrollando. Es poco probable que las empresas que buscan beneficios tengan éxito en los sectores de los derechos humanos, la prevención de la violencia, la paliación de la pobreza, o las libertades civiles. No todo el bien social se puede producir a

¹⁶ Steven Johnson, *The Invention of Air: A Story of Science, Faith, Revolution and the Birth of America*. Nueva York: Riverhead Books, 2008, p. 69.

precio de mercado. Muchos de estos problemas son responsabilidad del gobierno. Los debates sobre mercados de capital social, financiación social y sostenibilidad deben tener en cuenta estos hechos. Aunque nuestros debates ya no se centran en “o beneficio o bien social”, no hemos tenido en cuenta los distintos modelos en pro del bien social. Tampoco hemos encontrado nuevos modelos de sostenibilidad, y la crisis económica de 2008-2009 demostró que las grandes donaciones son también vulnerables. Es probable que nunca resolvamos este asunto porque cada sociedad tiene unas prioridades distintas y porque cada vez hay más innovaciones. No obstante, debemos continuar vigilando la forma en que la tecnología altera los costes y crea nuevas oportunidades para ganar o perder dinero, lo que obliga a los modelos económicos a seguir evolucionando.

Las redes de colegas nos muestran otro posible modelo. Al igual que los jefes de los programas medioambientales de las grandes fundaciones tienen un grupo paritario de jefes de programa de otras fundaciones, los donantes para causas medioambientales se están poniendo en contacto con sus colegas. Lo mismo ocurre con los donantes para una región específica, los activistas interesados en el acceso público a la información, las personas preocupadas por la problemática de la inmigración y aquellos comprometidos con la ayuda global. Las fundaciones Acumen Fund y Edna McConnell Clark Foundation demuestran que basar una organización en los datos puede servir para que los donantes inviertan de formas nuevas. Las siguientes organizaciones son una muestra de las nuevas redes disponibles para donantes e inversores sociales: [Global Impact Investing Network's Investors Council](#), [SeaChange Capital Partners](#), SEGUE, y [Growth Philanthropy Network](#).

Hemos visto el renacimiento de la red independiente de donantes y fundaciones familiares [Philanthropy Workshop West](#). En la última década han aumentado los círculos de ayuda y los socios de empresas sociales. Estas redes de colegas representan dos cosas, sobre la primera estamos seguros, sobre la segunda sólo podemos hacer especulaciones. Primero, muestran exactamente cómo en la filantropía el mercado une los productos financieros y los productos de conocimiento, son los propios donantes quienes lo están haciendo. Cuando los colegas encuentren a otros colegas, y cuando las redes de colegas encuentren datos, cambiará el papel de los profesionales. Puede que dotar de personal a una única fundación deje de tener sentido. Empezarán a prosperar los consorcios de donantes activos, sobretudo para problemas en un lugar específico o sobre un tema en concreto.

Segundo, estas redes de colegas, con cientos de datos, puestas en marcha con pasión y operativas gracias a la tecnología, pueden ser la nueva estructura filantrópica. En 1911, Andrew Carnegie creó una nueva y enorme entidad filantrópica que evolucionó hasta convertirse en lo que hoy en día son las fundaciones. Dos años más tarde, John D. Rockefeller fundó la Fundación Rockefeller. Los dos hombres descubrieron que para alcanzar sus objetivos filantrópicos necesitaban una estructura institucional, centralizada y jerarquizada, que proporcionara servicios económicos y de conocimiento. En este siglo, puede que la agrupación de datos por parte de colegas nos lleve a un nuevo enfoque. Hoy lo que prima es formar parte de una red y disponer de la información en el momento necesario, por tanto, la estructuras que sirvan de soporte tendrán que ser tan flexibles, escalables y portátiles como las redes a las que dan un servicio. A

punto de cumplirse el primer centenario de la primera fundación norteamericana, puede que estemos ante el nacimiento de una nueva forma complementaria de ofrecer ayuda que cuenta con más fundamentos, es más consciente de la complejidad de los sistemas, más participativa y sobretodo más efectiva.

Nuevos modelos de gobierno, cambiar de la centralización a la distribución y la porosidad

Los nuevos modelos de empresa requieren nuevos modelos de gobierno. La mayoría de los casos en que un gobierno distribuido ha tenido éxito, como el desarrollo de la plataforma de software de código abierto, Linux, fue porque se crearon normas y licencias sobre cómo compartir datos que sólo se ven en el campo del software. Las empresas donde no es común compartir contenidos, como la educación universitaria, investigación médica o la provisión de servicios, tienen menos normas sobre cómo gestionar las redes.

En el futuro esto será una gran oportunidad, pero a corto plazo supone un gran reto para la relación entre los que proveen el dinero y las instituciones del sector social. Estos retos van desde lo mundano, sobre cómo las fundaciones pueden financiar redes dispersas e independientes, a temas más importantes; si no pueden financiar estas redes ¿dejarán de ser un fuente de dinero útil para estas entidades?

Los nuevos modelos ponen mucho énfasis en compartir información y en la participación, por ello puede que demanden reconsiderar el balance de poder entre donantes y “hacedores” del sector social. Muchas empresas se han dado cuenta que los medios sociales como YouTube les impiden controlar la información sobre su empresa o productos. ¿Cambiará igualmente la dinámica de poder entre donantes y “hacedores”? Es probable que la mayor visibilidad de este sector, una mayor transparencia de los donantes y las empresas, y el acceso inmediato a información de los “competidores” signifique un cambio de comportamiento. El renovado interés por el derecho consuetudinario más allá del campo de los sistemas de software y recursos naturales, puede ser un presagio de lo que está por llegar. Al igual que las comunidades agrarias gestionan los pastos por el bien de toda la comunidad, trabajos como el de la Public Library of Science que ofrece acceso libre a las bases de datos e investigación científica, son un ejemplo de cómo los recursos informativos se pueden gestionar para el bien de todos¹⁷.

Nuevas tensiones entre las soluciones que se basan en el mercado y las que no

Estas redes, especialmente aquellas que dirigen voluntarios, se basan en la información y están orientadas a la consecución de soluciones, son radicalmente distintas de la empresas corporativas con sus reglamentos, cuentas de banco, sus declaraciones de propósitos y sus juntas de directores. Las primeras se basan en la responsabilidad ante la comunidad, no operan bajo las leyes existentes sobre subvenciones que requieren que las organizaciones tenga el estatus de sin ánimo de lucro, y son gestionadas por

¹⁷ David Bollier y Larry Lessig son dos de los eruditos más destacados sobre el poder de los *commons* en la era digital. El libro de Bollier *Viral Spiral: How the Commoners Built a Digital Republic of Their Own* hace un recuento de la historia y la transición del derecho consuetudinario en Internet a otras áreas de la sociedad.

individuos que buscan soluciones sociales y no ganancias económicas o éxito mercantil. Son un ejemplo de las soluciones no-comerciales que los economistas e historiadores esperan que surjan en los momentos en que los adelantos técnicos alteran el curso normal de las cosas¹⁸.

Al mismo tiempo que cada vez es más factible que estas soluciones se hagan realidad, se desarrolla el intercambio de inversiones sociales, bancos de riesgos, y se comparten los informes económicos. Este momento histórico viene marcado por dos hechos aparentemente contradictorios, la proliferación de soluciones mercantiles (sociedades anónimas benéficas, L3Cs, intercambio de acciones sociales e inversiones que tengan un impacto) y los intermediarios no-mercantiles como nonprofitmapping.org y las causas flash. ¿Cómo evolucionarán y coexistirán estas dos tácticas? ¿Qué nuevos híbridos están todavía por llegar? ¿Qué desafío supondrán para las leyes que rigen la filantropía tales como la desgravación fiscal de las entidades sin ánimo de lucro? ¿Cómo se adaptarán entre otras cosas a estos métodos a la legislación vigente sobre la propiedad intelectual o la normativa sobre patentes?

Más allá del horizonte

Nadie puede predecir el futuro y la mejor forma de ver lo que hay más allá del horizonte es trabajar juntos. Como ya hemos visto, la información en red ha alterado ya en ciertos aspectos la forma en que se desarrolla la filantropía y la forma en que se produce el bien social. Pero es obvio que la filantropía no es igual que la industria musical o que las editoriales de los periódicos. Mientras que ningún sello discográfico puede trabajar como hace veinte años y no hay periódico que pueda ignorar a Internet, existen miles de fundaciones privadas y millones de donantes individuales que donan sus activos benéficos, ya sea dinero, tiempo, conocimientos o trabajo físico sin utilizar tecnología diferente a la que existía en 1989, o incluso en 1889. Sin embargo, cambiar es inevitable y cuanto más asentados estén en nuestras vidas los adelantos técnicos para redes, a todos los niveles sociales, en todas partes del mundo, nos parecerá todavía más inevitable. Hoy en día algunos de los miembros más pobres de las familias que viven en los países más pobres del mundo son capaces de mandar mensajes de texto¹⁹, mañana puede que la fundación familiar de tu barrio, que se aloja en el piso de arriba, tenga una web.

Aunque es común el efecto descentralizador de los adelantos tecnológicos de red, también existe la tendencia opuesta como se puede observar en la industria musical donde se han creado monopolios aparentemente “naturales” en la web. Es de lógica que los vendedores quieran estar donde hay más compradores y que los compradores quieran estar donde hay más vendedores, por ello las subastas en línea han provocado una gran entidad como eBay. Bajo esta misma lógica se han creado otro tipo de monopolios a una velocidad asombrosa, PayPal para hacer pagos vía Internet, Craigslist para anuncios por

¹⁸ [Yochai Benkler, The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Yale University Press, 2006.](#)

¹⁹ [Por ejemplo, FrontlineSMSMedic, que proporciona una plataforma abierta y gratuita para enviar grandes mensajes a dos bandas con sólo un ordenador, un modem GSM y un teléfono móvil de los baratos, ha creado redes en Malawi, Bangladesh, Burundi, y Honduras, entre otros sitios.](#)

palabras, YouTube para vídeos caseros y Facebook para redes sociales. Facebook que parece le va a quitar el puesto a MySpace. Dada la lógica para formar monopolios (los donantes querrán ir donde haya más entidades sin ánimo de lucro y éstas querrán ir donde haya más donantes) ¿Puede que a partir de las webs filantrópicas se cree una web dominante que imponga su método de actuación y evaluación? Y si se crea un monopolio u oligopolio ¿Qué repercusiones tendrá?

¿Qué efecto tendrá la efectividad para compartir datos sobre la forma en que los individuos donan? ¿Se volverán las personas más conscientes de los problemas sociales y donarán más dinero? O ¿Les saturará la cantidad de problemas y donarán menos? O por el contrario no tendrá ningún efecto sobre la cantidad de dinero que se dona. ¿Supondrán más y mejores datos una mayor conciencia de las causas fundamentales de los problemas como ocurrió con la filantropía científica” hace un siglo? ¿Supondrá esto una redistribución de las donaciones? ¿Se dejará de donar, digamos por ejemplo a la iglesia del barrio para dar ese dinero a organizaciones que trabajan en temas sociales de mayor alcance? ¿Se dirigirá el dinero donado a problemas más regionales, nacionales o internacionales en vez de locales? ¿Habrá una división generacional? Es decir, las personas de más edad y que utilizan menos Internet ¿seguirán donando a la antigua usanza mientras que la gente más joven dé menos dinero a organizaciones como Salvation Army y United Way para dar más dinero a organizaciones como Kiva y DonorsChoose? Este es el patrón que parece seguir la filantropía con base religiosa, especialmente entre los judíos y los católicos. ¿Tendrá lugar esta misma división pero basada en la clase social que reflejará el acceso o no a Internet? ¿Son estas alternativas métodos “buenos” para la filantropía o lo único que harán es dividir el dinero donado en porciones más pequeñas y con el que se logren menos objetivos?

¿Cómo afectarán las tecnologías en red a organizaciones civiles benéficas de voluntarios como Rotary, Kiwanis, Big Brothers Big Sisters, Habitat for Humanity? ¿Cómo afectará a los grupos religiosos locales? La mayoría de los norteamericanos donan su tiempo y dinero a través de estos grupos. En conjunto, representan un sector filantrópico mucho más grande que el de las organizaciones con plantilla de empleados. ¿Se volverán Rotary y Kiwanis más “estratégicos”? Si lo hacen ¿serán más efectivos?

Cuando Bowen y Baumol analizaron los modelos económicos de las compañías de teatro, ópera, orquesta y danza descubrieron que su problema fundamental eran lo que denominaron el Efecto Baumol²⁰. Según Baumol y Bowen, en la mayoría de los sectores de la economía la tecnología aumenta la productividad. Sin embargo, hay ciertos trabajos que requieren mucha mano de obra y cuya productividad no varía a lo largo del tiempo, como producir música en vivo con una orquesta. Igualmente, hay áreas de interés para la filantropía que se beneficiarán más de un sector que base su trabajo en la red. Por ejemplo, la mejora del trabajo en red y un intercambio de información más eficiente casi seguro mejorará la investigación sobre vacunas. Pero ¿qué pasa con los servicios sociales como la acogida de niños que depende de mucha mano de obra? La tecnología puede mejorar el proceso de ubicación de los niños, pero en su nivel más

²⁰ Baumol, William J., and William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Nueva York: Twentieth Century Fund, 1966.

básico, la acogida de niños depende de que existan familias que estén dispuestas a acoger niños problemáticos. La mejora que los avances tecnológicos pueden suponer en este campo es limitada. Lo mismo ocurre con los albergues para los sin techo, los comedores de beneficencia, y las asesorías para estudiantes con problemas. Los trabajos que necesita de mucha mano de obra no pueden ser mucho más eficientes, a la larga comparado con la investigación médica los servicios sociales serán mucho más caros. ¿Qué será más atractivo para los filántropos los proyectos que se benefician más de la tecnología o los que no?

Por último ¿cómo se adaptarán las estructuras legales e institucionales filantrópicas a los nuevos métodos de organización, gestión, información y promoción del cambio que proporciona la tecnología? ¿Cómo se responsabilizarán del trabajo? ¿Cómo trabajarán los donantes institucionales con las redes? ¿Qué políticas son necesarias para maximizar el impacto de estas nuevas formas sociales y minimizar sus inconvenientes? ¿Qué nuevas estructuras de gobierno surgirán a raíz de estos cambios?

* * * * *

Hemos intentado discernir los cambios que la tecnología ha supuesto para la filantropía. Hemos intentado identificar y describir los patrones emergentes de esta industria fragmentada e idiosincrásica. Hemos planteado preguntas a las que se enfrentará el tercer sector en los años venideros. Las respuestas pueden ser alentadoras, inquietantes, o ambas. Por ahora hemos intentado que se hable sobre el futuro de la filantropía.

Te animamos a participar en los debates a través del email, las wikis o en las conferencias. Esperamos que este informe te sea de ayuda en los debates y reuniones de planificación y en el marco académico y práctico. Por favor únete a nosotros mediante los medios que se indican abajo y te animamos a que nos hagas saber a nosotros y a otros cómo y con quién has compartido este informe y lo que has aprendido de él.

Fuentes

- Baumol, William J., and William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Nueva York: Twentieth Century Fund, 1966.
- Benkler, Yochai. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.
- Bollier, David. *Viral Spiral: How the Commoners Built a Digital Republic of Their Own*. Londres: The New Press, 2008.
- Doctorow, Cory. *Content: Selected Essays on Technology, Creativity, Copyright and the Future of the Future*. San Francisco: Tachyon Publications, 2008.
- Fine, Allison. *Momentum: Igniting Social Change in the Connected Age*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Hawken, Paul, *Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming*. Nueva York: Viking Press, 2007.

- Hess, Charlotte, and Elinor Ostrom, (eds). Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice. Cambridge, MA: MIT Press, 2007.
- Johnson, Steven. The Invention of Air: A Story of Science, Faith, Revolution and the Birth of America. Nueva York: Riverhead Books, 2008.
- Kot, Greg. Ripped: How the Wired Generation Revolutionized Music. Nueva York: Scribner & Sons, 2009.
- Lessig, Lawrence. Remix: Making Art and Culture Thrive in the Hybrid Economy. Lonres: Penguin Press, 2008.
- Li, Charlene, and Josh Bernoff. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2008.
- Moulitsas Zuniga, Markos. Taking on the System: Rules for Radical Change in a Digital Era. Nueva York: Penguin Books, 2008.
- Shirky, Clay. Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations. Londres: Penguin Press, 2008.
- Sunstein, Cass R. Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Watson, Tom. Causewired: Plugging in, Getting Involved, Changing the World. Nueva York: John C. Wiley, 2008.
- Zittrain, Jonathan. The Future of the Internet and How to Stop It. New Haven: Yale University Press, 2008.

Blogs

- [Lucy Bernholz](#)
- [Allison Fine](#)
- [Beth Kanter](#)
- [Tom Watson](#)

Webs adicionales

- <http://www.moderngiving.com/>
- <http://www.netsquared.org/>
- <http://nten.org/>
- <http://networkweaver.blogspot.com/>
- <http://www.workingwikily.com/>