

COMPRENDIENDO EL ECOSISTEMA DE LA REDISTRIBUCIÓN DE DONACIONES EN EL SUR GLOBAL

MEDIO AMBIENTE, GÉNERO,
JUSTICIA SOCIAL Y DERECHOS
HUMANOS EN ASIA, LATINO-
AMÉRICA Y EL CARIBE

Andrea Rodericks
Catalina Cock
Gioel Gioacchino
Gouthami
Mariana Lomé
Monica Tapia
Lina García
Lina Villa
Sumitra Pasupathy

WWW.PHILANTHROPYDIALOGUES.ORG

JUNIO 2024

(VERSIÓN DE LA TRADUCCIÓN AL CASTELLANO REVISADA EL 5 DE AGOSTO DE 2024)

CON EL
APOYO DE:



Este documento se nutre de las perspectivas invaluable de más de 90 profesionales de la filantropía y líderes sociales de diferentes lugares de Asia, Latinoamérica y el Caribe, quienes colaboraron con nosotras en entrevistas, conversaciones y dos comunidades de aprendizaje.

Agradecemos estos intercambios y nos comprometemos a transmitir con fidelidad las diferentes voces y voluntades que escuchamos a lo largo de este proceso.

Este estudio, que se realizó en colaboración con Oak Foundation, es una invitación a profundizar esa conversación. Compartimos lo aprendido hasta ahora para invitar a todas las organizaciones y personas que se interesen por esta exploración compleja. **Si le interesa involucrarse en una comunidad de práctica con el fin de desarrollar capacidades e intercambiar conocimiento sobre el papel de estas organizaciones intermediarias del Sur Global, contáctenos mediante la página web**

www.philanthropydialogues.org.

¡Nos entusiasma la oportunidad de entablar conversaciones más extensas, tejer conexiones y acciones y construir un ecosistema filantrópico más fuerte y justo!

Parte 1.

Resumen ejecutivo. Hallazgos principales, recomendaciones, horizontes de cambio. Metodología y Glosario.

Parte 2.

Tendencias regionales. El Marco de las 9 Cualidades, para un diagnóstico sobre las organizaciones aliadas intermediarias. Herramienta de Autoevaluación.

Parte 3.

Voces desde la práctica. Una síntesis sobre la experiencia en dos Comunidades de Aprendizaje.

Parte 4.

Casos demostrados de aliados intermediarios. Hallazgos del piloto de la aplicación de la Herramienta de Autoevaluación.

Anexos

ÍNDICE

PARTE 1

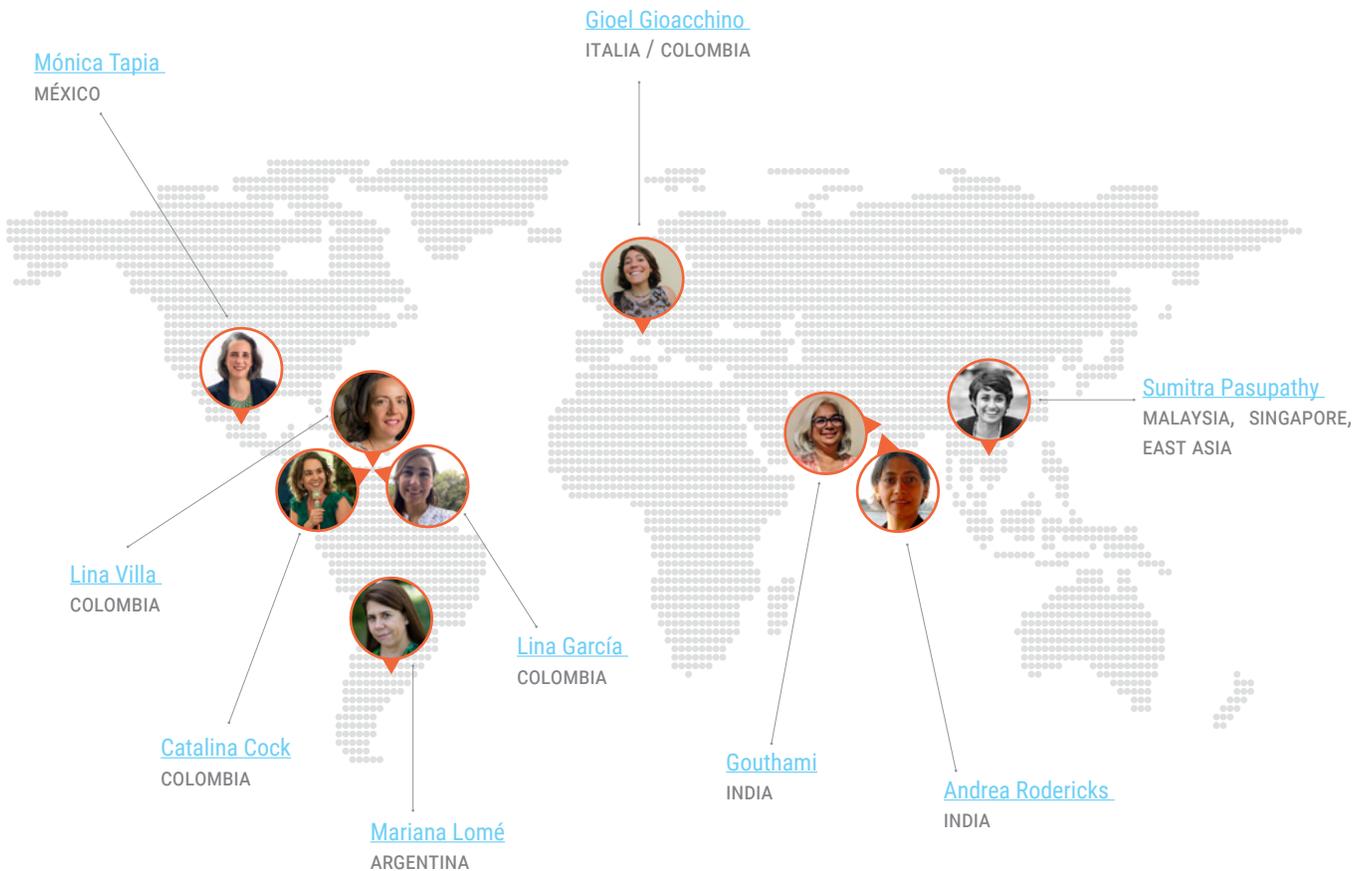


Resumen Ejecutivo	5
1.1. Introducción	6
1.2. Hallazgos principales	
Una vista rápida del sistema filantrópico.....	8
1.3. Prácticas prometedoras que están surgiendo en el Sur Global	10
Recomendaciones y rutas clave para el liderazgo y el impacto continuos	14
Conclusiones.....	24
Descripción general de la metodología	24
Glosario.....	26

SOBRE NOSOTRAS



Somos un equipo de mujeres de Latinoamérica y Asia comprometidas con el apoyo a una sociedad civil activa y saludable; cada una de nosotras aporta entre 10 a 25 años de experiencia fundando, liderando y apoyando redes y organizaciones de base de la sociedad civil. En los últimos años, hemos estado involucradas en investigaciones participativas y asesorando a instituciones filantrópicas tanto en el Norte como en el Sur Global.



[MÁS SOBRE LAS AUTORAS](#)

1



RESUMEN EJECUTIVO

1.1

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, encargado por Oak Foundation, toma la temperatura y discute la transformación de la filantropía en Latinoamérica, el Caribe y Asia; además, marca un momento de profunda introspección y consulta dentro del sector filantrópico. En él se identificó una lista de **organizaciones aliadas intermediarias, fondos intermedios, entidades cogestoras de fondos y *regranters* potenciales del Sur Global, preparadas para desarrollar capacidades y distribuir recursos a organizaciones de base y organizaciones de la sociedad civil (OSC)** con más agilidad, conciencia cultural y respeto por el conocimiento y las necesidades locales.

Este trabajo, **basado en más de 90 entrevistas con actores relevantes del campo y la sistematización de dos Comunidades de Aprendizaje,** pretende **entender los ecosistemas filantrópicos emergentes;** asimismo, proporciona perspectivas sobre las dinámicas, culturas y actitudes actuales, con especial foco en el papel de estos “aliados intermediarios”. Con base en las tendencias emergentes en los sistemas de financiamiento, tanto a nivel mundial como nacional, el presente estudio **intenta delinear los papeles que pueden desempeñar estas organizaciones intermediarias, para apoyar tanto a organizaciones de la Sociedad Civil (ONG, fundaciones, redes, etc.) como a comunidades de base y organizaciones de base comunitaria.**

Con el fin de brindar más inspiración para el desarrollo de este campo, el estudio describe **prácticas prometedoras empleadas por estas organizaciones.** También, se presenta un marco de nueve cualidades¹ que dichas entidades pueden desarrollar para ser efectivas y establecer relaciones más transparentes, cercanas y equitativas tanto con los financiadores o donantes internacionales como con las organizaciones receptoras e implementadoras.

¹ Consultar la Parte 2 del informe para obtener una descripción completa de estas nueve cualidades.

El marco de las
9 CUALIDADES



En el centro de estas Nueve Cualidades, destacamos “Vinculación con el sector ciudadano”, “Gobernanza, toma de decisiones y rendición de cuentas” y “Liderazgo”. El estudio concluye con algunas recomendaciones concretas para Oak Foundation y otras organizaciones donantes, que presentamos por medio de pasos accionables y etapas.

Aclaración sobre el uso de términos para la versión en castellano

A lo largo de nuestro estudio en su versión en inglés y hasta este recuadro, utilizamos los términos “organizaciones intermediarias” o “*regranters*” para referirnos a las organizaciones que transfieren fondos hacia organizaciones de la sociedad civil a través de un **proceso de redistribución de financiamientos (*regranting*)**. Ponemos los términos “**organizaciones intermediarias**” y “*regranters*” entre comillas puesto que se trata de conceptos **cargados de una dinámica de poder**.

En **Asia**, los términos son relativamente nuevos, y **la redistribución de fondos está emergiendo de forma silenciosa y discreta** por motivos de seguridad, en especial en países con entornos normativos restrictivos; en otras

palabras, los términos conllevan implicaciones políticas.

En **Latinoamérica y el Caribe**, ambos términos se suelen usar indistintamente; no obstante, la crítica es que **reducen a las organizaciones del Sur Global a meras estructuras operativas, dejando en la sombra su capacidad de añadir valor y cumplir otros roles, según señalamos en este estudio**. Como veremos, muchas de ellas son **mucho más que simples administradoras de subvenciones/donaciones**: manejan diversos procesos y relaciones complejas, proponen nuevas perspectivas sobre problemas, estrategias y propuestas, **innovan y construyen agendas**. Es por eso que preferiremos – y así lo ampliamos en nuestro Glosario, el uso de dos formas que intentan revertir esas connotaciones negativas: **fondos intermedios y aliados intermediarios**.

1.2

HALLAZGOS PRINCIPALES

Una vista rápida al sistema filantrópico

Abordar los desafíos a los que se enfrenta la sociedad civil en toda **Latinoamérica, el Caribe y Asia no es algo que se pueda hacer mediante la simple canalización de fondos directamente hacia y entre las organizaciones** de la región. Las estrategias basadas en la ubicación o el lugar no implican automáticamente una cercanía con la sociedad civil. Los sistemas filantrópicos se encuentran frente a la oportunidad no solo de cambiar las prácticas de financiación, sino también de **revolucionar las narrativas subyacentes** que las justifican, mientras prestan cada vez más atención a la **redistribución del poder en la toma de decisiones**.

La filantropía debería apoyar a la sociedad civil en el abordaje de **los desafíos de un mundo en evolución marcado por el cambio climático y el deterioro ambiental, la polarización social, las tensiones geopolíticas, el envejecimiento de la población y la inestabilidad económica**. En este panorama dinámico, y **a medida que se va reduciendo el espacio cívico, es urgente que las prácticas de financiación y los flujos de fondos flexibles innoven y mejoren; y que lo hagan más rápidamente.**

En las tres regiones, observamos una **reducción del espacio cívico**. En varios países, los gobiernos nacionales han introducido mecanismos normativos adicionales para fiscalizar a los grupos de la sociedad civil. Las disposiciones antilavado de dinero han llevado a la imposición de restricciones normativas al flujo transfronterizo de fondos filantrópicos. Aún con el crecimiento de las fundaciones corporativas como fuentes importantes de financiación, su enfoque con frecuencia se inclina hacia una **perspectiva “tecno-gerencial” de resolución de problemas, privilegiando la prestación directa de servicios sociales y alejándose del cambio sistémico y las temáticas “controvertidas”, como el género, los derechos humanos y la justicia ambiental** (Ver Parte 2 de este reporte).

Al mismo tiempo, vemos la necesidad de que las iniciativas filantrópicas tomen en cuenta la interseccionalidad, es decir, el entrecruce necesario de diferentes temáticas. Encontramos en ese cruce la **oportunidad de fomentar una mayor participación comunitaria y de organizaciones de base en los procesos de financiamiento, sirviendo como catalizador de innovación e impacto**. Las donaciones más apropiadas y realistas pueden fortalecer a muchas organizaciones pequeñas que acompañan a las comunidades más sistémicamente, con respeto, sensibilidad y cuidado. Dentro de esa agenda entrecruzada, descubrimos a su vez que **la interseccionalidad entre la justicia climática y social cuenta con mayor apoyo y organizaciones locales canalizándola**; , mientras que hay mayor camino por recorrer tanto desde los financiadores como desde las organizaciones del Sur Global con respecto a una mayor interseccionalidad con las agendas de género.

Entonces, ¿cuál es **el papel de los fondos intermediarios nacionales y regionales** ante estos desafíos? Se les ha reconocido por:

- Ofrecer mayor flexibilidad, experiencia local y una asignación de fondos más efectiva.

- Crear puentes para manejar las complejidades frente a contextos nacionales y regionales diversos.
- Invitar a una terminología, un lenguaje y narrativas más amplias en torno al papel de las organizaciones “intermediarias” y “regranters”, mucho más allá del financiamiento a las agendas de desarrollo.²
- Desempeñar un papel más amplio como “articuladores”, “activistas”, “expertos financieros/técnicos” y más.

Existen innovaciones interesantes en las regiones estudiadas, con Latinoamérica como líder de la tendencia de articular en redes robustas y fortalecer los vínculos horizontales entre organizaciones comunitarias. A continuación, presentamos algunas prácticas prometedoras que muestran el camino a seguir, a la vez que aportan optimismo e inspiración sobre este campo emergente.

1.3 PRÁCTICAS PROMETEDORAS QUE SURGEN DE LOS FONDOS INTERMEDIOS EN EL SUR GLOBAL

² Ver Parte 2 de este informe para obtener una lista completa de funciones.

³ Como parte del informe encargado por Oak Foundation, llegamos a una selección de casos demostrados y actores clave, identificando que varias organizaciones y redes existen y ambicionan tener un impacto más amplio. De la mano de sus aliadas donantes internacionales, están cambiando las prácticas y experimentando con nuevas formas de redistribuir fondos. Esta lista no es exhaustiva, sino indicativa del alcance inicial del estudio. Se puede consultar en la Parte 4 de este informe.

El estudio identificó un ecosistema saludable de más de cien organizaciones en ambas regiones, que pueden desempeñar un papel importante en este contexto emergente.³ Nuestro trabajo se centró en 55 organizaciones que están cambiando los patrones. Aquellas instituciones que han construido vínculos estrechos con sus comunidades locales implementan una combinación de las siguientes prácticas prometedoras:

- 1 **Reclutar, contratar y capacitar de forma proactiva a líderes locales diversos y orientados a la justicia social, tanto como integrantes honorarios de sus Consejos como de sus equipos remunerados responsables de la toma de decisiones.** Involucran a personas que comprenden el contexto y sus complejidades, asesoran sobre estrategia, crean vínculos cercanos con la sociedad civil, incrementan su legitimidad y, por lo tanto, integran una perspectiva más sistémica. El impacto de **personas conectadas con las organizaciones de bases y los movimientos** se mejora especialmente

cuando **hay diversidad en los órganos de gobierno**, así como entre el personal que conduce las definiciones estratégicas.

Un ejemplo de una organización que contrata colaboradores clave que tienen una conexión profunda con las bases es [Fondo Semillas](#), un fondo feminista mexicano reconocido por su poder transformador y apoyo a mujeres organizadas; allí, quienes establecen y orientan las estrategias, además de difundir convocatorias públicas, son activistas feministas, académicas y líderes de base. [Global Greengrants](#) es otro ejemplo de una organización que suma a asesores y alianzas locales para acompañar a las organizaciones donatarias. Esto les permite llegar a comunidades de base, trabajando desde la escala global, y por otro lado, se involucran profundamente en recomendar y guiar a estas organizaciones durante los procesos de solicitud de fondos.⁴

2 Entender las barreras jurídicas y fiscales, trabajando dentro de ellas.

A medida que se reduce el espacio cívico y **los gobiernos se vuelven más restrictivos para la sociedad civil**, es importante que las organizaciones “intermediarias” **sepan trabajar y transferir recursos a los grupos de base y a los no constituidos legalmente**, que sin embargo, contribuyen en forma fundamental al ecosistema de transformaciones sociales.

El ejemplo de un fondo que está aprendiendo a navegar por los marcos jurídicos es [Hispanics in Philanthropy \(HIP\)](#), una red de filántropos, donantes, organizaciones sin fines de lucro, inversionistas de impacto y líderes de movimientos latinos que trabajan en Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe. Con su sólido conocimiento en distintos marcos jurídicos, HIP ha desarrollado **un sistema de debida diligencia, basado en la construcción de confianza y en ser relevante para el contexto local, canalizando fondos y donaciones en especie entre países** y llegando incluso a Cuba, Venezuela y Nicaragua.⁵

3 Gestionar la complejidad financiera de procurar, redistribuir fondos y cubrir sus gastos generales (overheads).

Muchos fondos intermediarios progresistas emergentes están aprendiendo a **dividir grandes financiamientos para dispersarlos en montos pequeños y en tiempos adecuados a las necesidades locales**. Esto requiere alianzas efectivas y **alinear las donaciones con las diferentes necesidades y ritmos de las comunidades**. [AMAN \(Alliansi Masyarakat AdatNusantara\)](#) colabora en Indonesia con el fondo nacional Nusantara (Ford Foundation Indonesia es una aliada cercana) y la Skoll Foundation. [AMAN](#) recibe los fondos de estos donantes internacionales, pero ha desarrollado nuevas formas de distribuirlos

⁴ Tanto Fondo Semillas como Global Greengrants son donatarias actuales de Oak Foundation.

⁵ Hispanics in Philanthropy (HIP) es una donataria actual de Oak Foundation.

en montos más pequeños, respondiendo a la cultura y práctica de las comunidades indígenas y en la amplia región de Nusantara.

4 Desarrollar y experimentar con procedimientos innovadores para otorgar donativos. Las organizaciones aliadas intermediarias efectivas han mejorado el otorgamiento de subvenciones mediante **convocatorias públicas, distribución participativa, debida diligencia basada en el contexto, mecanismos de confianza y procesos deliberativos** para seleccionar a las iniciativas donatarias y asignar los fondos. En [Semillas](#), por ejemplo, las decisiones para asignar donativos se toman mediante discusiones participativas entre la selección final de las posibles destinatarias. Desde sus inicios en 2017, [Resolve Foundation](#) ha estado explorando ampliamente formas participativas de otorgar subvenciones/donaciones y sigue profundizando y desarrollando sus procesos proporcionando subvenciones/donaciones pequeñas a organizaciones nacionales en Hong Kong.

5 Convocar y conectar entre sí a las copartes aliadas. Las organizaciones de base que reciben fondos valoran a sus organizaciones donantes cuando invierten tiempo y recursos en **cultivar relaciones más profundas de apoyo mutuo**. Esto incluye invertir en **el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, en su resiliencia y en redes para la resolución colectiva de problemas; con facilitadores y fortalecedores locales; bajo una comprensión compartida de las regulaciones que deben cumplir; robusteciendo las habilidades de gestión de proyectos**. La [National Foundation for India](#) (Fundación Nacional para la India) y la [National Campaign on Dalit Human Rights](#) (Campaña Nacional por los Derechos Humanos de los Dalit) trabajan con organizaciones pequeñas en algunas de las partes más remotas de la India; desarrollan capacidades y brindan apoyo complementario, como mentoría organizacional, por ejemplo.

El [Samdhana Institute](#) se apoya en una red de aliadas en las Filipinas y en la región, que ofrecen apoyo jurídico y fiscal, integrando como miembros de su consejo de gobierno a ciudadanos nativos que trabajan de manera activa en la justicia climática. Como fondo intermedio para los defensores ambientales de primera línea, ha retransferido poder en los procesos de toma de decisiones en toda su organización. [Global Greengrants](#) incubó a Samdhana y, por lo tanto, desempeñó un papel importante en este proceso; acompañándola en su fortalecimiento de capacidades y en desarrollar conexiones regionales más amplias. Otro ejemplo de instituciones que brindan apoyo para hacer contactos (*networking*) y crear alianzas es la [Alianza Socioambiental Fondos del Sur](#) que recientemente convocó a un

grupo de fondos nacionales especializados en justicia social y ambiental en Latinoamérica, Mozambique y Asia Sudoriental.

6 Ampliar y diversificar su red de donantes internacionales, asegurando la resiliencia, la sostenibilidad y la misión de la organización. Estos aliados intermediarios progresistas monitorean, **invierten en la evaluación del impacto y valoran la investigación-acción y los procesos de aprendizaje** para crear legitimidad, mostrar transparencia y atraer más donantes. Producen informes anuales y transparentan sus fondos y resultados. Por ejemplo, [Yayasan Kurawal](#), una organización de “regranting” (redistribución de fondos) que invierte en liderazgo, desarrollo de capacidades y empoderamiento económico en Indonesia, **activamente convoca a financiadores internacionales y otros regranters**, incluyendo a la Tara Climate Foundation, para generar conciencia sobre la reducción del espacio cívico en la justicia climática. Aspira a expandir su trabajo y enfoque en Asia Sudoriental. El [Asian-Pacific Research and Resource Centre for Women \(ARROW\)](#) (Centro de Investigación y Recursos para Mujeres de Asia-Pacífico), con su extensa red en el Sur Global, invita a instituciones donantes para hacer crecer los programas en la intersección entre salud sexual y reproductiva y clima en 15 países, tras un estudio global pionero sobre los efectos del cambio climático en mujeres y niñas.

7 Incubar a otros fondos intermedios en otras regiones y áreas temáticas. Mediante alianzas efectivas, los fondos intermedios complementan el impacto de cada uno. El [Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza \(FMCN\)](#), una organización “intermediaria” con 30 años de trabajo en la conservación de la biodiversidad, ha asesorado la creación de fondos regionales subnacionales en México y el nacimiento y la profesionalización de fondos de conservación en toda Latinoamérica a través de [RedLAC](#), una red compuesta de 28 fondos ambientales nacionales en 18 países de la región.

En 2020, tres líderes del trabajo en género se acercaron a [Women Win](#), un fondo global de mujeres dedicado a promover los derechos de las niñas y las mujeres,⁶ con el deseo de crear un nuevo fondo intermedio enfocado en la intersección de la tecnología y el género en el Sur Global. [WomenWin](#) participó de manera activa con financiadores internacionales para incubar una nueva plataforma en la intersección del feminismo y la tecnología, conocida como [Numun Fund](#), que fomenta y sostiene a grupos y activistas que promueven la tecnología feminista como infraestructura crítica para la construcción del movimiento. Otro ejemplo es el de [Keystone Foundation](#) que trabaja en temas relacionados con el cambio climático y el medio ambiente a través de redes en la India y en todo el mundo. Por otro lado, [Pradan](#) se centra

⁶ Women Win es una donataria actual de Oak Foundation.

en el desarrollo de capacidades de organizaciones de base comunitaria y organizaciones de la sociedad civil en la India. Mediante la transferencia de conocimientos y experiencia, las instituciones donantes internacionales pueden difundir sus experiencias e incubar grupos emergentes. [WomenWin](#), [FRIDA \(Young Feminist Fund\)](#), [Prospera Red Internacional de Fondos de Mujeres](#) y [Global Greengrants](#), por ejemplo, están regenerando su papel al incubar y nutrir nuevas plataformas dentro de su red.

RECOMENDACIONES Y RUTAS CLAVE PARA DONANTES INTERNACIONALES QUE BUSCAN MANTENER EL LIDERAZGO E IMPACTO CONTINUOS

A lo largo del estudio, el papel de liderazgo de Oak en la formación del campo ha sido ampliamente reconocido. Esta legitimidad representa una oportunidad para añadir valor sustancial al desarrollo de este campo emergente, a partir de las siguientes líneas de acción:

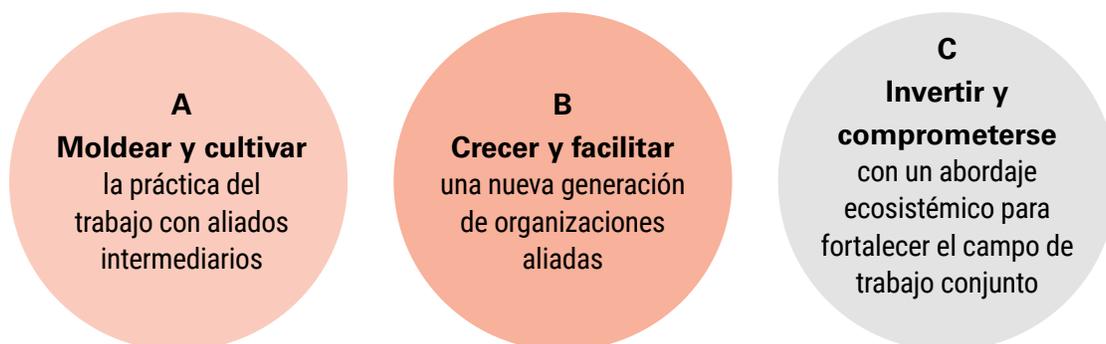
A Cultivar y dar forma a la práctica de los financiadores juntos a sus aliados intermediarios: desarrollar, ampliar y aprender **con comunidades y organizaciones locales** que estén experimentando bajo enfoques centrados en la comunidad. Esto puede incluir innovaciones en torno al: co-diseño, lenguaje y terminología, programas, selección de grupos donatarios, otorgamiento participativo de donativos e incubación de fondos subnacionales, fondos nacionales y redes regionales. Promover el liderazgo colaborativo y otros enfoques estratégicos que generen confianza; la intención es evolucionar de la prestación de servicios administrativos hacia verdaderas alianzas co-gestionadas.

B Colaborar al surgimiento de una nueva generación de aliados intermediarios, con énfasis en las organizaciones lideradas por los grupos que representan (*constituency-led organizations* en inglés). Invertir en el desarrollo de relaciones, capacidades, infraestructura y redes para abrir camino, de modo que las organizaciones estrechamente conectadas con las comunidades actúen como donantes. Debe enfatizarse el apoyo a las redes de redistribución de fondos, las comunidades de práctica y las organizaciones lideradas por los grupos que representan que aspiran a ser

regranters. **Para posibilitar una nueva generación de “intermediarios”**, es valioso promover **oportunidades de desarrollo de liderazgo colaborativo “a medida”, para integrantes de los consejos de gobierno, equipos remunerados y fortalecedores de capacidades**. Aquí, el enfoque se centra en desarrollar capacidades clave, tales como el liderazgo relacional, el pensamiento sistémico, la comprensión de redes, junto con habilidades “duras” como la procuración de recursos, el manejo financiero de fondos y la gobernanza de instituciones.

C Invertir y comprometerse con un abordaje ecosistémico para fortalecer el campo de trabajo conjunto. Más que apostar a relaciones uno-a-uno con las organizaciones aliadas intermediarias y trabajar en silos temáticos, **invertir en una mayor colaboración con todo el ecosistema de la justicia ambiental y climática para que los financiadores puedan percibir mejor los cambios que emergen** en el campo de la filantropía. Establecer alianzas con organizaciones intermediarias no tradicionales permitirá enriquecer mutuamente las perspectivas; prestar atención a las lógicas de poder naturalizadas dentro del espacio filantrópico permitirá que haya más conciencia sobre las dinámicas en la toma de decisiones que podrían estar prefigurándose sin el suficiente registro sobre ello. Invertir también en desarrollar programas piloto, experimentar, aprender conjuntamente y descubrir nuevos modelos de liderazgo.

RECOMENDACIONES



Cambiar el lenguaje y la terminología según el contexto; asegurarse de que haga sentido con las organizaciones aliadas y las comunidades.

En las Comunidades de Aprendizaje de este estudio (Parte 3), las iniciativas participantes consideraron el **término “intermediario” como problemático y transaccional, no apto para el propósito y para toda la gama de funciones de valor agregado que proveen las organizaciones.**

Además, será importante explorar un lenguaje adecuado en torno a la justicia climática y ambiental, que puede generar susceptibilidades en los entornos políticos y de negocios.

Recomendaciones para otras prácticas y hábitos

Prestar más atención a la gama de papeles que las organizaciones aliadas intermediarias desempeñan, más allá de la redistribución de fondos. Entender de manera detenida el valor que agregan y cómo satisfacen necesidades específicas del contexto. Como ejemplos (no exhaustivos) están el apoyo a organizaciones más pequeñas, incluyendo las no constituidas legalmente, en el llenado de solicitudes, la gestión de donativos y los patrocinios fiscales, la diversificación de donantes, entre otros.

Al involucrar a fondos intermedios, priorizar sus cualidades relacionales y redistribución del poder para llegar a organizaciones de base y sus procesos. Escuchamos múltiples llamados de organizaciones representativas para ir más allá de los requeridos “basados en datos” y “programación basada en evidencia” para verdaderamente comprender los elementos sociales y relacionales que implica el trabajo desde la perspectiva de las organizaciones comunitarias.

Ayudar a construir **redes y mecanismos para la protección de defensores ambientales, de género y de derechos humanos de la primera línea de acción.** Muchos referentes prevén el aumento de medidas severas sobre organizaciones y activistas del ámbito del cambio climático.

Tener en cuenta que, debido a las complejidades a las que tienen que hacer frente, **los fondos intermedios, especialmente en su rol de *regranters*, trabajan a escala nacional.** En la actualidad, la escala regional es viable a través del apoyo a **redes de fondos y *regranters* nacionales.**

Explorar formas para **cultivar conexiones y colaboración entre aliados intermediarios y actores de base comunitaria más allá de las fronteras nacionales.** Esto también implica documentar prácticas para superar barreras para otorgar financiamientos transfronterizos, en particular hacia países donde se ha reducido el espacio cívico y filantrópico.

Experimentar y aprender conjuntamente con los inversores y fondos intermedios pioneros sobre las innovaciones en el otorgamiento de financiamientos

Algunas innovaciones emergentes que surgieron en este estudio incluyen:

- Creación de consejos asesores, comités de inversión y enfoques basados en la confianza en el otorgamiento de fondos que involucran grupos subrepresentados.
- Procesos participativos en solicitudes, asignación de financiamientos y gestión con toma de decisiones compartida.
- Provisión de donativos flexibles a largo plazo, incluyendo financiación estructural para el desarrollo organizacional de las organizaciones lideradas por los grupos que representan.

- Acompañamiento y recursos (incluyendo aportes económicos) durante la preparación de solicitudes de financiamientos.
- Comunidades de práctica sobre el otorgamiento de subvenciones.
- Procesos de desarrollo de liderazgos.
- Pilotos para el crecimiento de fondos subregionales.

Estas innovaciones ya están siendo probadas por organizaciones como Fondo Semillas, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, MAR, Casa, FASOL, HIP, Civic House, RACI y otras en Latinoamérica; así como Global Greengrants, Women Win, Numun Fund, Nusantara Fund y Samdhana Institute en Asia. Se puede aprender mucho de su experiencia para moldear las prácticas futuras.

La siguiente hoja de ruta está destinada a ayudar a los donantes internacionales a priorizar sus esfuerzos, operacionalizar recomendaciones y construir una plataforma que impulse la transformación a largo plazo de la filantropía. Si bien estos horizontes están conectados de alguna manera con el corto, mediano y largo plazo, no son necesariamente lineales. Los donantes internacionales, como Oak, que ya cuentan con copartes donatarias en esta trayectoria de cambio podrían centrarse al inicio en el primer horizonte, a la vez que diseñan estrategias organizacionales para cultivar los horizontes 2 y 3.

Horizonte 1 - Corto plazo

Generar impulso y experimentar

- **Invitar a organizaciones de la lista de casos demostrados** (Parte 4), que responden a las necesidades de los financiadores internacionales (en términos de alcance y escala), a sumarse a pilotar un programa de incubación para organizaciones “aliadas intermediarias y *regranters*.”
- Como parte de este programa piloto, **financiar el desarrollo de planes estratégicos y de sustentabilidad** en que las potenciales aliadas puedan diseñar/fortalecer sus propias definiciones y caminos (como teorías de cambio, políticas, perfiles de donatarias, procedimientos y políticas para otorgar fondos y procesos participativos). Incluir espacios de co-diseño para alinear agendas filantrópicas globales.
- **Apoyar la implementación de estos planes estratégicos.** Esto podría lograrse mediante un pequeño financiamiento para aprendizaje y adaptación organizacional. Esto se puede operar bajo una convocatoria abierta y un proceso participativo, donde también se invite a los fondos intermedios a **proponer conjuntamente los porcentajes de gastos de operación y aporte a la propia estructura, (overhead)**, así como los mecanismos para su justificación y rendición de cuentas.
- Como parte del piloto de incubación, crear una **Comunidad de Práctica** para aprender conjuntamente sobre el sector de los fondos intermedios y sus procesos, utilizando un conjunto de preguntas de aprendizaje comunes. Llevar a cabo conversaciones y reuniones facilitadas, así como articular planes, en especial con redes regionales actuales y prometedoras. Utilizar esta Comunidad de Práctica para promover de manera activa conexiones y presentaciones entre redes similares dentro de y entre regiones y áreas temáticas. Contratar a profesionales de la región, con experiencia en la facilitación y el fortalecimiento de estas redes y comprensión del contexto.

Otras formas de generar impulso y experimentar:

- Establecer **gastos generales de operación (*overhead*)** deseados y acordados en común para el corto y mediano plazo.
- Solicitar **planes de desarrollo y fortalecimiento de capacidades**, así como evaluaciones de riesgos, incluyendo presupuestos.
- Convocar o promover **conversaciones facilitadas, así como reuniones y planes de articulación**, en especial de redes regionales actuales y con potencial.
- **Promover activamente conexiones y presentaciones** entre redes similares en otras regiones o en la misma región con temas

diferentes. Conectar a desarrolladores de capacidades o consultores con experiencia en la facilitación y el fortalecimiento de estas redes.

- **Comprender y hacer preguntas honestas sobre los contextos operativos y la reducción del espacio cívico.**
- Invitar a las organizaciones a **conversaciones facilitadas de redes regionales y temáticas.**
- Explorar la posibilidad de **invitar a otras organizaciones que hayan fungido como patrocinadores fiscales o *regranters* temporales a que se sumen a estas conversaciones**, para agrandar estas comunidades y escalar pilotos.

Recomendaciones para las Conversaciones entre financiadores internacionales

- Asegurarse de que las **organizaciones de apoyo nacionales con sede en ciudades del Sur Global continúen financiadas**. Esto puede incluir tanques de pensamiento (*think tanks*) progresistas y organizaciones que trabajan en anticorrupción, litigio estratégico, políticas de igualdad de género, entre otros temas. Están desempeñando papeles clave en la sociedad civil, apoyando su defensa y consolidación democrática. El movimiento hacia el fondeo y cultivo de fondos intermedios **no debe ignorarlas ni borrarlas de las estrategias de financiamiento.**
- **Compartir informes y hallazgos, así como aprendizajes a lo largo del proceso.**

- **Compartir mapeos y relevamientos de organizaciones aliadas intermediarias**, redes regionales y reuniones temáticas, **pero explorando cada quien según sus estrategias**. Se debe evitar que la distribución de esta información genere desequilibrios; ya sea concentrando demasiados recursos (*crowd-in*) o abandonando (*crowd-out*) una región o campo temático en forma generalizada.
- Explorar **oportunidades globales para la defensa del espacio cívico y la consolidación de la sociedad civil**. Estas oportunidades deben ser priorizadas y lideradas por actores y coaliciones nacionales del Sur Global, y no por actores del Norte Global a través de organizaciones aliadas del Sur. Entre los ejemplos de oportunidades globales se encuentran las convenciones antilavado, los observatorios sobre democracia y los relatores internacionales.

Horizonte 2 - Mediano plazo

Ampliar e incorporar innovaciones efectivas

- **Incorporar los aprendizajes de los programas pilotos** y utilizarlos para que las prácticas existentes evolucionen (es decir, reconsiderar las propias políticas de gastos generales, procedimientos de solicitudes, monitoreo y terminología utilizada). Incluir Planes de Mejora Institucional en todos los acuerdos con los aliados intermediarios y facilitar la asistencia técnica y el fortalecimiento para ello.
- **Consolidar un proceso fluido y permanente de detección y contacto con potenciales nuevos aliados intermediarios** y entablar conversaciones de aprendizaje cercanas, uno a uno; asegurar el claro entendimiento de los contextos operativos, las necesidades, las capacidades y nuevas estrategias de estas organizaciones, que muchas veces trabajan bajo condiciones de un espacio cívico reducido.
- **Invitar a las organizaciones aliadas intermediarias a co-crear, co-contribuir en identificar, cultivar y fortalecer a nuevos socio intermediarios.** Utilizar procesos de escucha profunda y adaptativa que inviten a la creatividad y la captación de múltiples formas de saber.
- **Promover y fortalecer las redes regionales de fondos y coaliciones de fondos intermedios,** junto con iniciativas facilitadoras y de fortalecimiento de capacidades. Es importante gestionar las expectativas y darles seguimiento, de acuerdo con el ritmo y la rapidez que hayan establecido en sus propios planes estratégicos.
- **Promover el desarrollo de programas de capacitación ejecutiva y desarrollo de capacidades** para y por organizaciones aliadas intermediarias del Sur Global. Hay organizaciones como Women Win, Frida o Samdhana Institute, que se ven en un papel activo en la incubación de nuevos fondos y no compiten en este campo.

Promover los programas de aprendizaje existentes y las oportunidades para desarrollar liderazgos colaborativos

Entre las capacidades a desarrollar se encuentran:

- **Estilos de liderazgo más relacionales**, que busquen trabajar en la diversidad, generar confianza, equilibrar el poder, recurrir al propósito particular de las personas y cambiar las mentalidades para dar forma a un ecosistema filantrópico incluyente.
- **Enfoque sistémico frente a la resolución de problemas complejos**, la inclusión y la incidencia en políticas públicas.
- **Mejorar el entendimiento de las redes y cómo funcionan** que puedan tener las partes interesadas del ecosistema filantrópico. Esto incluye apoyar el desarrollo de capacidades para tejer redes, en especial en el caso de los fondos intermedios liderados por los grupos que representan. También es necesario generar el apoyo en espacio, tiempo y financiamientos irrestrictos, con el objetivo de que la visión de las redes regionales tome forma y crezca.
- **Habilidades de gestión** como procuración de fondos, sostenibilidad financiera, cumplimiento legal, desarrollo de recursos humanos profesionales, comprensión de los ciclos de los proyectos, monitoreo y evaluación.
- **Programas de coaching** para personas en puestos de dirección ejecutiva y consejeros, en particular para quienes provienen de orígenes diversos y grupos subrepresentados
- **Incluir intercambios bilaterales entre pares** y oportunidades de periodos sabáticos con otras aliadas del Sur y Norte globales para líderes, personal y miembros del consejo. Estos podrían enfocarse en aprender sobre otorgar subvenciones/donaciones, gestión financiera y prácticas de rendición de cuentas.
- Explorar y financiar **programas y fellowships de desarrollo de liderazgo regionales y globales** existentes para sumar a líderes de organizaciones aliadas intermediarias y prospectos de las próximas generaciones. Estos programas deben enfatizar la concientización y el pensamiento sistémico / de complejidad, así como la visión de liderazgo colaborativa / de construcción de puentes.
- Promover el desarrollo de **programas de capacitación ejecutiva y desarrollo de capacidades para fondos intermedios del Sur Global**. Al hacerlo, se deben evaluar los centros articulados a nivel regional y la infraestructura actual en cada región, de modo que estos programas sean relevantes para el contexto y el lenguaje. Deben evitarse los programas académicos en el Norte Global, ya que el objetivo es fortalecer a las instituciones y capacidades locales en el Sur Global.
- Transitar de implementar programas de gerencia y manejo de financiamientos hacia **habilidades y perfiles más complejos, como la creación y gestión de reservas financieras (endowments)** y el conocimiento y la incidencia en las regulaciones del marco jurídico para otorgar donativos.
- Invitar a los **alumni de programas de formación ejecutiva y fellowships anteriores a co-diseñar nuevos planes de estudios**.

Otras formas de escalar e incorporar innovaciones

- **Promover y fortalecer redes regionales de fondos y coaliciones de aliados intermediarios**, junto con iniciativas de fortalecimiento y facilitación. Es importante **gestionar las expectativas y darles seguimiento, de acuerdo con el ritmo y la rapidez que hayan establecido las propias organizaciones** en sus planes estratégicos. Muchas de ellas siguen emergiendo, reclutando personal y miembros del consejo, consolidando su legitimidad y trabajo

nacionales –la escala regional requiere de trabajo y atención adicionales–.

- En colaboración con organizaciones seleccionadas del Sur Global, **idear estrategias para la defensa del espacio cívico y la consolidación de centros y redes regionales que se especialicen en marcos jurídicos y fiscales nacionales, así como en regulaciones transfronterizas entre los países del Sur Global**. Además, estas estrategias deben incluir habilidades de liderazgo, incidencia y negociación de coaliciones y redes.

Horizonte 3 - Largo plazo

Acelerar el cambio en el ecosistema a través de la evidencia

- **Evaluar y hacer seguimiento de las estrategias a corto y mediano plazo para fortalecer y apoyar a las organizaciones aliadas intermediarias.** Identificar actores consolidados, actores aliados para redes y tendencias emergentes.
- En colaboración con organizaciones seleccionadas del Sur Global, **idear estrategias a mediano y largo plazo para la defensa del espacio cívico y la consolidación de la sociedad civil.** En particular, será clave fortalecer los centros y redes regionales que se especializan en marcos nacionales jurídicos y fiscales, así como regulaciones transfronterizas entre los países del Sur Global.
- **Invertir en plataformas de aprendizaje conjunto lideradas por las organizaciones aliadas intermediarias del Sur Global.** Esto permitirá que las organizaciones y grupos prometedores se articulen para explorar y aprender de forma colectiva sobre la evolución y la relación entre la justicia climática y social y el ecosistema filantrópico.

Otras formas de acelerar el cambio en el sector:

Convocar a otros financiadores internacionales para **crear narrativas sobre el trabajo con organizaciones aliadas intermediarias lideradas por los grupos que representan, como una forma para abordar conjunta** y activamente las tensiones actuales del sistema.

Construir **estrategias y herramientas de incidencia y comunicación** con el fin de cambiar la narrativa y el lenguaje, e influir en políticas públicas.

Evaluar y dar seguimiento a **las estrategias a corto y mediano plazo de apoyo y fortalecimiento de las aliadas intermediarias**. Consultar con actores particularmente consolidados qué funcionó, así como las nuevas tendencias emergentes.

Ayudar a crear oportunidades en el ecosistema regional para que emerjan, con el liderazgo de organizaciones del Sur Global, todo tipo de innovaciones, **proyectos piloto, audacia en la experimentación y el aprendizaje**. El ecosistema estará maduro para este tipo de experimentación. El apoyo y los recursos para ello deben ser de fácil acceso, permitir los fracasos como vía para el aprendizaje y la exploración de nuevas iniciativas.

Algunos ejemplos de experimentación incluyen:

- Explorar formas innovadoras de trabajar para abordar los niveles actuales de complejidad propios del siglo XXI.
- Probar el uso de consejos asesores y/o comités de inversión que tengan representación de grupos liderados por los grupos que representan en todo el Sur Global (para apoyar la estrategia, el desarrollo del sector y la toma de decisiones sobre financiamientos).
- Crear espacios/plataformas regionales y nacionales para la generación de resiliencia y solidaridad y, por ende, la amplificación de la voz de la sociedad civil.
- Explorar redes de apoyo y otros mecanismos para la protección de las personas defensoras de la primera línea.
- Simplificar los procesos de donación y rendición de cuentas.
- Cambiar la medición del impacto y los mecanismos de aprendizaje para que sean generados por los grupos destinatarios.
- Los grupos y las reuniones de donantes internacionales deberían **considerar e invitar a las organizaciones aliadas intermediarias del Sur Global como pares**. El intercambio y el aprendizaje horizontales beneficiarán a ambas partes.

CONCLUSIONES

En este momento crucial de auto-revisión dentro del sector filantrópico, la inversión de Oak Foundation en estudios exploratorios y de investigación nos resulta de mucha validez. Nuestros hallazgos enfatizan que hace falta un pie de mayor igualdad entre los actores del ecosistema filantrópico. Hemos aprendido que esto puede ser posible a través de la escucha mutua, el diálogo, el aprendizaje compartido y la predisposición a la colaboración. Una mayor inversión para acompañar este momento, también requiere de agendas creadas en conjunto y que se basen en las nuevas prácticas emergentes. Existen en los distintos actores del ecosistema grandes expectativas por ser parte de este compromiso transformador e imaginar nuevas formas de colaboración. **Hemos identificado actores prometedores, así como buenas prácticas que se pueden probar y escalar.**

Se requiere de un mayor liderazgo en el sector de la filantropía: uno es el liderazgo particular de cada una de las organizaciones filantrópicas; el segundo es el liderazgo dentro del sector y el tercero, el más ambicioso, es el liderazgo frente a la sociedad. Ese liderazgo implica mostrar ejemplos de resolución creativa de problemas e influir en los comportamientos del sector. Para fomentarlo, es vital ofrecer, tanto a los líderes filantrópicos como a las organizaciones implementadoras, el espacio y apoyo para reflexionar sobre las formas en que pueden responder en conjunto a los desafíos colectivos.

Desde nuestro punto de vista, Oak Foundation está en el espacio ideal para convocar a un ecosistema emergente de fondos intermedios, y generar un escenario de aprendizajes compartidos entre financiadores y aliados, que se proyecte tanto en nuevas prácticas como en un futuro promisorio para la filantropía.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA

La investigación para este trabajo se desarrolló entre agosto y diciembre de 2023 en seis fases interrelacionadas:

Fase 1: Informe inicial:

Revisión bibliográfica, conversaciones entre pares, codiseño del **Marco de las 9 Cualidades** para determinar el alcance de los fondos intermedios y *regranters* potenciales y la alineación del alcance y las áreas geográficas con Oak.

Fase 2: Mapeo del ecosistema:

Investigación documental y análisis del panorama del financiamiento de los “intermediarios” actuales de Oak, 53 entrevistas semiestructuradas con actores del campo y un primer mapeo de “intermediarios” en Asia, Latinoamérica y el Caribe, lo que demostró que existen organizaciones/redes de la sociedad civil con la ambición de un papel o impacto mayor.

Fase 3: Evaluar e invitar a organizaciones potenciales a la Comunidad de Aprendizaje:

Se diseñó una Comunidad de Aprendizaje, considerando estrategias de mitigación de posibles susceptibilidades.

Fase 4: Implementación de la Comunidad de Aprendizaje con organizaciones aliadas intermediarias seleccionadas:

Se facilitó una Comunidad de Aprendizaje titulada “El cambio en los sistemas de financiación y el papel de los intermediarios del Sur Global”. En Latinoamérica y el Caribe se realizaron tres sesiones de dos horas, y en Asia, dos sesiones de dos horas.

Fase 5: Diseño del Marco de las 9 Cualidades, diseño de cuestionarios y respuestas de Autoevaluación:

Invitamos a un grupo de organizaciones a responder un cuestionario de Autoevaluación sobre sus prácticas filantrópicas, con base en el Marco de las 9 Cualidades.

Fase 6: Informe final y recomendaciones:

Se consolidó un informe final que integra los diferentes flujos de trabajo. Al triangular las perspectivas de la investigación documental, las entrevistas, la Comunidad de Aprendizaje y la Autoevaluación, generamos un mapeo del ecosistema, recomendaciones clave y casos demostrados de posibles organizaciones intermediarias aliadas.

Cabe resaltar que esta investigación fue posible gracias al compromiso y las contribuciones de los diferentes actores que convocamos, la mayoría de los cuales desempeñan un papel de liderazgo/representación senior dentro de sus organizaciones.

GLOSARIO

Donación/otorgamiento de fondos:

Financiamiento o subvención a una organización o individuo para realizar actividades. En la versión en inglés de este documento: *grant, grantmaking*.

Financiadores/donantes internacionales:

Se utilizan indistintamente a lo largo del documento para referir a instituciones, fundaciones (foundations, en inglés), que hacen aportes desde los países que se consideran parte del Norte Global. El Norte Global está formado por los países más ricos e industrializados, antes denominados «desarrollados», que se encuentran principalmente en el hemisferio norte. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Norte Global incluye América del Norte, Europa, Israel, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda. En la versión en inglés de este documento: *donor / funder*.

Fondos intermedios/ organizaciones aliadas intermediarios/ aliados intermediarios:

Se utilizan indistintamente a lo largo del documento para referir a organizaciones, redes, consorcios, fondos, fondos locales, fondos activistas, bancos de proyectos, socios intermediarios; organizaciones intermediarias; intermediarios; socios basados en el territorio: que cumplen con la función de interfaz o puente que redistribuyen los aportes de los financiadores/donantes del Norte Global. Estas organizaciones también pueden cumplir otras funciones únicas, como el desarrollo de capacidades, convocatorias, la creación de coaliciones, incidencia y más. Con frecuencia, estas funciones adicionales son exclusivas de la capacidad de las organizaciones intermediarias, ya que están basadas local o regionalmente en el denominado Sur Global, con capacidad y conocimiento amplio sobre las agendas, cultura, necesidades de los campos en los que operan. El Sur Global de acuerdo a Naciones Unidas, está formado por países anteriormente descritos como “en desarrollo” y que se encuentran principalmente en

el hemisferio sur. Algunas organizaciones intermediarias entrevistadas para este trabajo en Latinoamérica utilizan espontáneamente el anglicismo *regranter* para autoreferirse en este rol; mientras que otras abogan por una revisión y adecuación del lenguaje para redefinir narrativas que cuestionen los roles subordinados de estas organizaciones. Varios donantes internacionales son conscientes de estas discusiones y eligen referirse a ellas en inglés como “*partners*”. En la versión en inglés de este documento: *intermediaries, regranter*.

Implementador:

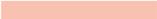
Administra fondos (incluyendo la estrategia, los requisitos y la ubicación) previamente asignados a organizaciones y programas por un donante o grupo de donantes. El donante, el implementador y la organización aliada intermediaria pueden negociar y acordar en conjunto programas de desarrollo de capacidades y actividades de seguimiento. En la versión en inglés de este documento: *implementer*.

Innovador social o emprendedor social:

Persona u organización que da importancia a la resolución de problemas sociales mediante enfoques innovadores. Puede ser representada por personas, organizaciones, movimientos, etc. Puede ser sin y/o con fines de lucro. En la versión en inglés de este documento: *social innovator* o *social entrepreneur*.

ONGI (Organización No Gubernamental Internacional):

Organización, federación o confederación no gubernamental que opera en más de un país. En cada país, pueden adoptar diferentes formas organizativas, si bien normalmente cuentan con alguna forma de afiliación o conexión en todos los países. Asimismo, con frecuencia (aunque no siempre) disponen de estructuras y procesos de gobierno conectados/alineados en los países en los que están representadas. En la versión en inglés de este documento: *INGO – International Non-Governmental Organisation*.



Organización implementadora, coparte, donataria:

La organización, grupo o red que recibe donaciones y ejecuta proyectos. En la versión en inglés de este documento: *grantee*.

Organizaciones de base:

Personas y organizaciones que interactúan directamente con grupos de personas que representan en la comunidad. Cuentan con mecanismos para la voz y la participación de los grupos que representan en su gobierno y toma de decisiones. Pueden ser o no personas jurídicas. En la versión en inglés de este documento: *grassroots organisations*.

Organización de base comunitaria:

Organizaciones formadas por miembros de los grupos que representan que cooperan entre sí para lograr agendas o propósitos de desarrollo particulares. Pueden ser o no personas jurídicas. Algunos ejemplos son los grupos de autoayuda, los colectivos locales y las cooperativas. En la versión en inglés de este documento: *community-based organisation*.

Organizaciones lideradas por los grupos que representan:

Organizaciones que más allá de su forma jurídica, la organización demuestra que está dirigida por miembros del grupo al que representa y/o establece prioridades impulsadas por las experiencias vividas por sus integrantes y basadas en una sólida comprensión de sus necesidades. Según definición de UN-Women. En la versión en inglés de este documento: *constituency-led organizations*.

Patrocinio fiscal:

Cuando un intermediario puede recibir fondos en nombre de una organización, frecuentemente para aligerar los marcos y requisitos legales estrictos o desafiantes. Por lo general, va acompañado de servicios relacionados, como supervisión fiduciaria, gestión financiera y otros servicios administrativos. Otros términos utilizados para describir

el patrocinio fiscal incluyen *agente fiscal, anfitrión fiscal, incubadora o aceleradora*. En la versión en inglés de este documento: *fiscal sponsorship*.

Red regional con organización central:

Una red regional está formada por diferentes organizaciones que se unen para resolver un problema social a nivel sistémico. Puede regirse por una teoría de cambio o un conjunto de principios para tomar decisiones y garantizar la rendición de cuentas. Por lo general, se desarrollan las intervenciones o los programas con los miembros, y los fondos se administran con criterios comunes para la redistribución. Una organización central es una aliada de confianza que apoya el desarrollo de la red. En la versión en inglés de este documento: *regional network with backbone organisation*.

Regranter:

Se incluye el vocablo en inglés ya que varias organizaciones de habla castellana se autodefinen con el vocablo en inglés. A lo largo del documento hemos aclarado y discutido este tema.