

De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto:

Los itinerarios de aprendizaje
de las fundaciones europeas

Casos de estudio

Do Good. Do Better.



AUTORAS

Lisa Hehenberger
Leonora Buckland
Deborah Gold

EDITORA

Andrea Cuartero

AGRADECIMIENTOS

Estamos muy agradecidos al personal de las fundaciones participantes por el precioso tiempo que han dedicado a esta investigación y por sus valiosas orientaciones, en especial a: Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social (Fundação Calouste Gulbenkian); Francisco Palmares, mánager del Programa de Cohesión e Integración Social (Fundação Calouste Gulbenkian); Gina Crane, directora de Comunicación y Aprendizaje (Esmée Fairbairn Foundation); Anthony Russell, responsable de Aprendizaje (Esmée Fairbairn Foundation); Annica Johannson, directora global de Impacto (Reach for Change); Elisabeth Paulson, directora de *Portfolio* (Impetus); Sherine Mahmoud; directora de Inversiones (Impetus), y Veronica Olazabal, directora de Medición, Evaluación y Desempeño Organizativo (The Rockefeller Foundation).

Agradecemos que Verónica Urda, directora de Impacto Socioeconómico de BBK y Nora Sarasola, directora de Proyectos Sociales de BBK hayan visto la necesidad de una publicación como esta y hayan apoyado su desarrollo.

Agradecemos a la Asociación Española de Fundaciones el apoyo a la traducción del estudio al castellano y el trabajo de supervisión y contextualización al sector fundacional español. Agradecemos especialmente a Eduardo del Río, responsable de Formación y Estudios y a Rosa Gallego, directora de Relaciones Internacionales, Consejos Autonómicos y Finanzas su contribución a la versión en castellano de este estudio.

Sophie Robin de Stone Soup y Cristina San Salvador han revisado amablemente esta publicación y han proporcionado un *feedback* muy valioso.

Diseñado por www.vansterandlei.com

Febrero 2020

ISBN 978-84-09-19241-0

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.



Traducción a cargo de
la **Asociación Española
de Fundaciones - AEF**

Introducción a los casos de estudio

Hemos creado un documento independiente que incluye cuatro estudios de caso de buenas prácticas del sector europeo de las fundaciones— la Fundação Calouste Gulbenkian, la Esmée Fairbairn Foundation, Impetus y Reach for Change — en torno a la gestión del impacto. Todas estas fundaciones han experimentado retos y frustraciones, pero en general, han hecho grandes avances hacia una mejor comprensión del impacto. Esperamos que estos estudios de caso inspiren a los lectores.

Creemos firmemente que son uno de los resultados de investigación más importantes del proyecto, en particular, para ayudar a cerrar la brecha entre la teoría y la realidad, explicando cómo diferentes fundaciones están poniendo en práctica su visión y principios de la gestión del impacto. Muchas fundaciones lidian no solo con el 'qué', sino también con el 'cómo' de la gestión del impacto. Estos estudios de caso explican los detalles, puesto que estas fundaciones nos han permitido generosamente examinar a fondo sus sistemas, herramientas, procesos y cultura de gestión de impacto, y ello nos permite obtener una visión única.

Figura 1: Esquema comparativo de las fundaciones participantes ↓



NOMBRE DE LA FUNDACIÓN	The Rockefeller Foundation	Reach for Change	Fundação Calouste Gulbenkian	Impetus	Esmée Fairbairn Foundation
TAMAÑO (activos y becas que concede cada año)	Activos de más de 4.000 M\$ y becas anuales superiores a los 160 M\$	Activos de 4,2 M\$ y 4,92 M\$ destinados a causas benéficas en 2018	Activos de 2.800 M€ (una de las más grandes de Europa) y 65 M€ destinados a actividades (descontando los costes de gestión de 25 M€) en 2018	Activos de 8,9 M€ y becas anuales superiores a los 4,65 M€ en 2016	Activos de 996 M£ y becas anuales superiores a los 40,5 M£ en 2017
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Oficinas en los Estados Unidos, Italia, Kenia y Tailandia	Fundación sueca con presencia en 17 países	Portugal, Reino Unido y Francia	Reino Unido	Reino Unido
TIPOLOGÍA DE FUNDACIÓN*	→ Legado → Donante	→ Donante	→ Legado → Donante y operativa	→ Donante	→ Legado → Donante
HISTORIA DE LA FUNDACIÓN	→ Fundada en 1913 → Preserva la misma misión	→ Co-creada en 2010 por emprendedores de éxito del sector no lucrativo y empresarial	→ Fundada en 1955 por Calouste Sarkis Gulbenkian	→ Fundada en 2013 a raíz de la fusión de dos organizaciones pioneras en inversión filantrópica y social (<i>venture philanthropy</i>): Impetus Trust y The Private Equity Foundation (PEF)	→ Fundada en 1961 por Ian Fairbairn
SECTORES DE ACTIVIDAD	→ Salud → Alimentación → Energía → Empleo → Clima y resiliencia → Innovación → Co-impacto	→ Niños y jóvenes	→ Beneficencia → Artes → Educación → Ciencia	→ Educación y empleo para jóvenes desfavorecidos	→ Artes → Niños y jóvenes → Medio ambiente → Alimentación → Cambio social

Como recordatorio si el informe completo no ha sido leído, ofrecemos un marco para entender la gestión del impacto para las fundaciones, apoyándonos en el concepto de itinerario de aprendizaje, con cinco pasos. Estos estudios de caso están organizados haciendo referencia a estos cinco pasos, que están resumidos aquí abajo:

- Diseñar un enfoque de gestión del impacto:** Cubre el 'qué', el 'dónde', el 'cuándo' y el 'cómo' de la gestión del impacto, e incluye el diseño de las herramientas, cómo se recogen los datos, de quién y cómo se validan, y de qué forma los *stakeholders* pueden incluirse en este proceso. Este es un primer paso esencial en cualquier estrategia de gestión del impacto por parte de las fundaciones.
- Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto:** Se trata de asegurar que la organización presupuesta lo suficiente para llevar a cabo la gestión del impacto y crear el marco organizativo más apropiado para que sea una actividad y un tema que concierna a toda la fundación.
- Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa:** Como reza el dicho, "la cultura se desayuna la estrategia", de modo que las fundaciones deben esforzarse en asegurar que este enfoque de gestión es asumido en la cultura organizativa y así asegurar el paso de una mentalidad centrada en el cumplimiento normativo y en las comunicaciones a una mentalidad en la que se prioricen el aprendizaje y la reflexión honesta.
- Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto:** El sector europeo de las fundaciones necesita invertir más en desarrollar internamente, y entre sus entidades beneficiarias, las competencias necesarias para poner en práctica la gestión del impacto.
- Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente para apoyar la gestión del impacto:** Se observan signos prometedores de fundaciones que se están uniendo para agrupar datos, reducir la carga de reporte de las entidades beneficiarias y compartir abiertamente sus ideas y aprendizajes. La revolución tecnológica y de los datos puede brindar oportunidades interesantes para que las fundaciones colaboren en la mejora de la gestión del impacto en todo el sector.

Caso de estudio

Reach for Change



↓ Tabla resumen de Reach for Change

Tipo de fundación	Año de fundación
Donante	2010
Ámbito geográfico	Sector
Presencia en 16 países de Europa, Asia y África – con sede en Suecia (2018)	Niños y jóvenes (2018)
Activos	Gasto en la causa benéfica
4,2M\$ (2018)	4,92 M\$ (2018)
Número de empresas sociales apoyadas	Número de niños asistidos
156 (2018)	341.620 (2018)

01 02 03 04 05

01. Diseñar un enfoque de gestión del impacto

1.1. Historia y fuentes de inspiración

- **Hasta 2014:** La fundación solo conocía los recursos que se gastaba y el número de niños que asistía. El único factor que impulsaba su actividad era el número de beneficiarios finales.
- **En 2014:** Desarrollo de un nuevo proceso de impacto inspirado por su propia experiencia.
- **2014-2019:** Cuestionamiento y perfeccionamiento continuo de su modelo.

1.2. Impacto a nivel de la fundación

- Se ha diseñado y utilizado la teoría del cambio a nivel de toda la fundación.
- Retos:
 - Establecer vínculos entre niveles: Conectar los productos (*outputs*) con los resultados (*outcomes*) para comprender qué tipos de entidades apoyadas tienen éxito y comparar diferentes tipos de *inputs* con los resultados (*outcomes*).
 - Estimar los costes de apoyar cada iniciativa y garantizar la mejor asignación de los recursos: Dificultad a la hora de distinguir los costes programáticos de los costes generales.

↓ La teoría del cambio de Reach for Change con indicadores



01 02 03 04 05

Reach for Change

1.3. Impacto a nivel de las iniciativas sociales

Productos (outputs)

- **Herramienta:** Encuesta
- **Proceso:** Los directores de Programa son los encargados de asegurarse de que los emprendedores sociales responden la encuesta.
- **Timing:** A final de año.
- **¿Qué se evalúa?** El apoyo recibido por los emprendedores sociales durante la incubación.

Los productos (outputs) de Reach for Change

93% reportan que **Reach for Change** les conectó con al menos una persona y/u oportunidad (de media con **cuatro**)

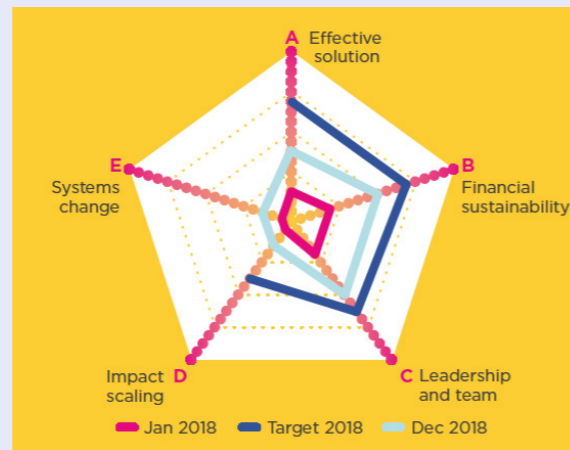
71% encontraron las conexiones útiles:

- 67% ganaron conocimiento
- 41% formaron nuevas alianzas/colaboraciones
- 36% adquirieron nuevas herramientas
- 18% ganaron nueva financiación

Resultados (outcomes) a corto plazo

- **Herramienta:** Hojas de cálculo de Excel
- **Proceso:** Los directores regionales hablan con los emprendedores sociales.
- **Timing:** Al inicio del año de incubación, cada cuatro meses, y al final del año de incubación.
- **¿Qué se evalúa?** El avance de las capacidades organizativas para alcanzar los resultados esperados en cinco áreas: solución efectiva, sostenibilidad financiera, liderazgo y equipo, ampliación del impacto y cambio de sistemas. El progreso se evalúa a través del indicador "número de metas alcanzadas". Las metas (p. ej., la actividad completada o el resultado alcanzado) están predefinidas por la fundación y son las mismas para todas las empresas incubadas.

Mapeo del progreso hacia las metas



Resultados (outcomes) a largo plazo

- **Herramienta:** Encuesta
- **Proceso:** Se pide a los emprendedores sociales que respondan la encuesta.
- **Timing:** Una vez al año, pero no cada año.
- **¿Qué se evalúa?** La supervivencia y la escalada de los *alumni* (p. ej., el crecimiento en términos de ingresos, personal y beneficiarios).

Los resultados a largo plazo de Reach for Change

91% mantienen la actividad

71% alcanzaron más niños y jóvenes

69% incrementaron sus ingresos

68% se expandieron geográficamente

73% reportan que **Reach for Change** tuvo un impacto considerable o grande en su desarrollo general

1.4. Impacto para los beneficiarios (niños y jóvenes)

Productos (outputs)

- **Herramienta:** Informe
- **Proceso:** Las empresas sociales reportan el número de niños y jóvenes que asisten y proporcionan datos que verifican su alcance (fotos descargadas y listas de asistentes). El equipo de impacto audita estos informes.
- **Timing:** Cada cuatro meses.

Los beneficiarios finales de Reach for Change



Resultados (outcomes)

- **Herramienta:** Informe
- **Proceso:** Las empresas sociales reportan los avances hacia los resultados (outcomes) preestablecidos a través de historias de impacto (outcome stories) e indicadores de resultados (outcome indicator results).
- **Timing:** Las historias de impacto (outcome stories) se realizan cada cuatro meses y los indicadores de resultados (outcome indicator results) se facilitan anualmente.

Historias de impacto

CASE Tilla: Ensuring healthy lives and promoting well-being of children and young people is essential for the world's sustainable future. Tilla is a social enterprise that provides support to young people with mental health issues.

OUTCOME 90% completely restored by 2015. Initial evaluations indicate that Tilla provides effective financial support and that the Agency for Tourism and the Ministry of Education and Science have been successful in their efforts to improve the quality of life of young people with mental health issues.

Indicadores de resultados

341.620 niños y jóvenes apoyados

Vidas mejoradas
305.537 niños y jóvenes (89%) recibieron apoyo para capacitarlos con conocimiento, sensibilización, actitudes, etc.
Ejemplo
La Guía del Amor (Bulgaria) proporciona educación sexual a los jóvenes

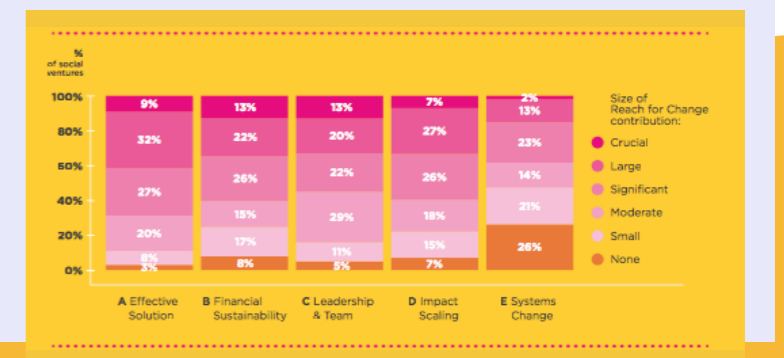
Vidas cambiadas
30.670 niños y jóvenes (9%) recibieron apoyo para redirigirlos hacia un mejor camino.
Ejemplo
Tolerancias Centras (Lituania) ayuda a niños que sufren de obesidad a adoptar un estilo de vida saludable

Vidas protegidas
5.415 niños y jóvenes (2%) recibieron apoyo para protegerlos de una situación de peligro.
Ejemplo
Umoja Wa Wawezeshaji (Tanzania) protege y libera niños de la esclavitud y del trabajo infantil

1.5. Atribución

- **Herramienta:** Informe
- **Proceso:** Reach for Change encuesta a sus emprendedores sociales preguntándoles cuánto menos creen que se habrían desarrollado a lo largo del año sin su apoyo.
- **Timing:** A final de año.

La contribución de Reach for Change a los resultados a corto plazo



01 02 03 04 05

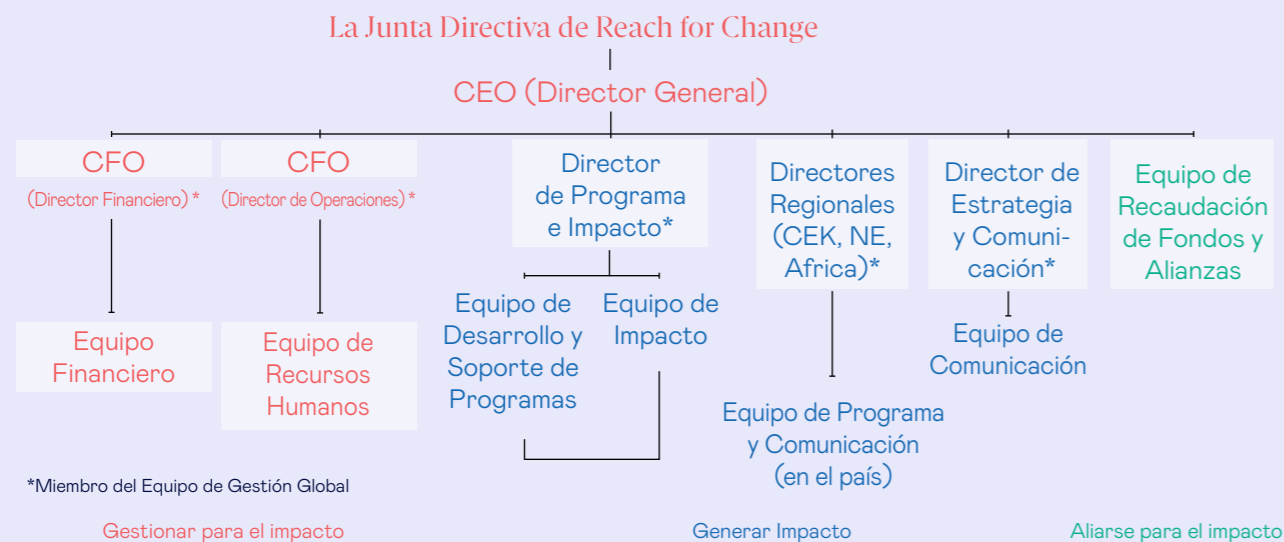
Reach for Change

02. Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto

2.1. Recursos asignados al impacto

→ El equipo de Impacto se constituyó en 2014 con 1 empleado a plena dedicación. En 2019, había 4 empleados a plena dedicación.

2.2. Estructura organizativa



2.3. Competencias y aprendizaje en torno a la gestión del impacto

→ Competencias:

- El equipo de Impacto tiene las competencias adecuadas.
- Los directores de Programa están certificados internamente tras completar con éxito la formación de apoyo a los emprendedores sociales en la creación de sus estructuras. Hoy, la mayoría están certificados.

→ La reflexión y el aprendizaje en torno al impacto se forjan en distintos departamentos y niveles de la organización.

2.4. Responsabilidades del equipo de impacto

- Medir el impacto de la fundación en los emprendedores sociales.
- Identificar áreas de mejora, acciones correctoras y buenas prácticas.
- Capacitar a los emprendedores sociales para medir su impacto (a través de los directores de Programa y de un Centro de Recursos Online).
- Promover el debate social, compartir información sobre los propios aprendizajes y vender servicios de consultoría.

2.5. Interacción del equipo de impacto con otros departamentos

- Múltiples interacciones con los demás departamentos y procesos:
 - Con el equipo de Programa, los directores de Programa del país y el director regional.
 - En el equipo de Comunicación y el equipo de Fundraising: Ello es esencial para asegurarse de que Reach for Change se comunica de acuerdo con su filosofía de impacto (centrándose en los resultados (outcomes) y no en los productos (outputs)) y que su financiación promueve el impacto y no las actividades.

01 02 03 04 05

Reach for Change

03. Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

3.1. Difundir la mentalidad de impacto por toda la organización

Respuesta del personal ante la gestión del impacto y factores facilitadores de una transición más suave

- Some **skepticism** and **resistance** (mostly from the older staff) due to:
 - Temor a tener que trabajar más.
 - Sensación de que no forma parte de su trabajo.
- Se han presentado algunas herramientas como **herramientas de apoyo**.
- El personal ahora entiende la **necesidad de aportar pruebas** y ha encontrado **inspirador** el proceso.

Principales factores de éxito para imbuir una cultura de gestión del impacto

- **Reach for Change** ha conseguido infundir una cultura de la gestión del impacto en la fundación por las siguientes razones:
 - Los directivos piensan que **"lo primero es el impacto"** y el equipo de impacto cuenta con el apoyo de otros defensores.
 - Se ha implicado a los empleados en el **proceso de gestión del impacto** compartiendo los resultados con ellos y **escuchando sus opiniones**.

3.2. Ser una organización que aprende

→ **Reach for Change** se considera a sí misma una organización que aprende porque **busca mejorar continuamente** y está **abierta al cambio**:

“Para nosotros, el aprendizaje que se desprende de medir el impacto se ha generado no solo a partir de analizar nuestros resultados, sino también de llevar a cabo el proceso de fijar nuestros objetivos y diseñar nuestros instrumentos de medición. Ha desafiado las creencias en las que se basaba el diseño y la ejecución de nuestro programa, y ha logrado que estuviéramos más alineados y centrados –y, en definitiva, que tuviéramos más impacto”

Annica Johansson, directora global de Impacto

01 02 03 04 05

Reach for Change

04. Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

4.1. Crear capacidad interna

- Los directores de Programa reciben un certificado interno cuando finalizan con éxito la formación de apoyo a los emprendedores sociales para que puedan crear su propia estructura.
- El equipo de Impacto convoca regularmente "reuniones de impacto" (*'Impact Huddles'*) para tratar de un tema con el fin de promover su desarrollo profesional como especialistas en M&E (*'monitoring and evaluation'*), o para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de la organización. El equipo también asiste a formaciones externas en M&E, organizadas por entidades como la EVPA y la SIDA (la Agencia de Desarrollo Sueca).

4.2. Crear capacidad externa

¿Qué se proporciona a las entidades beneficiarias?



Concesión de ayudas

+



Desarrollo de capacidades

Construcción de capacidades a nivel individual y según las necesidades en distintas áreas para ayudarles a alcanzar las metas fijadas al iniciar el proceso

+



Conexiones con la red de Reach for Change

+



Sello de aprobación

¿Cómo se capacita mejor a las entidades beneficiarias con relación a la gestión del impacto?

→ Año 1:

- Apoyo para identificar los problemas y los objetivos de la empresa social.
- Apoyo para analizar cualitativamente los resultados: crear la capacidad de la empresa social para entrevistar a niños y jóvenes sobre qué impacto ha tenido el apoyo que han recibido, y orientarlos sobre cómo captar lo que aprenden en las historias de impacto.

→ Años 2 y 3:

- Apoyo para medir cuantitativamente los resultados.

¿Quién capacita a las entidades beneficiarias para gestionar el impacto?

- El equipo de Impacto (*coaching* personalizado, conferencias, *workshops*).
- Los directores de Programa (formados por el equipo de Impacto).
- Asesores, mentores y consultores *partner*.
- Los emprendedores sociales también pueden acceder al Centro de Recursos Online (conferencias, herramientas, artículos, etc.) para buscar asesoramiento.

Respuesta de las entidades beneficiarias a la gestión del impacto

- La mayoría de los emprendedores sociales encuentran que los procesos que ha habilitado Reach for Change para gestionar su impacto han resultado motivadores porque les han proporcionado una estructura. Sin embargo, algunos de ellos no los han encontrado útiles.

01 02 03 04 05

Reach for Change

05. Colaboración, transparencia y conocimiento compartido para apoyar la gestión del impacto

5.1. Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente para apoyar la gestión del impacto

- Colaboración con distintas organizaciones

- Ejemplo: Estrecha colaboración para la gestión del impacto con una fundación sueca que trabaja con niños y jóvenes.

↓ Caso de una empresa social apoyada por Reach for Change

54 | Partnering for Change

PUTTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON THE MAP IN ETHIOPIA

CASE: THE IKEA FOUNDATION

Since Reach for Change launched in Ethiopia in 2015, the country has gone from being a blank spot on the map of social entrepreneurship to the host of the upcoming Social Entrepreneurship World Forum. The partnership with the IKEA Foundation is fundamental to Reach for Change's work to promote social entrepreneurship and improve conditions for children in Africa's second most populous country.

When Reach for Change launched its programs in Ethiopia in 2015, it was the first incubation program specifically for social entrepreneurs.

"We were the first and only organization in Ethiopia focusing solely on social enterprise. We knew we had a lot of work to do to convince people that social entrepreneurship had the power to make a real, sustainable and lasting positive change on society," recalls Anna Chopnicka, Country Manager for Reach for Change in Ethiopia.

Despite the challenges of being a pioneer in the sector, we immediately saw the potential of working with social entrepreneurs to address the dire needs of children in Ethiopia.

"We found a number of exceptional entrepreneurs who were dedicated to developing businesses that not only generate profit but improve education, health, create quality jobs and build livelihoods," says Anna Chopnicka.

In 2016, the IKEA Foundation joined as an anchor partner, and the year after we jointly launched a three-year program focused on the potential of social entrepreneurship to improve early childhood development and primary education in Ethiopia. An aggressive target was set – to support and nurture 120 outstanding social entrepreneurs who will develop and scale-up solutions impacting over 84,000 children (from birth to 15 years) and their families in urban and rural settings.

With a Swedish background and a mission to create brighter futures by helping children and families afford better lives, the IKEA Foundation was a natural partner. And two years down the line, we are well on the way to reaching the targets. To date, through the IKEA Foundation partnership, we have supported 79 social entrepreneurs, who have together impacted more than 68,000 children.

Many of the social entrepreneurs have been able to drastically scale their impact through the support. One example is Ayatam Siminek, who has developed a model for providing free soap and hygiene training within schools to prevent absenteeism and the spread of diarrheal infections. Since he entered the Reach for Change Incubator, Ayatam has been able to increase his revenues by 700 percent, allowing him to go from a one-man operation to a team of 15 people and extend his reach from two to 20 schools in Ethiopia.

Beyond impacting individual children, the social entrepreneurs in our programs are also role models for the emerging social entrepreneurship scene in Ethiopia. From experience in other markets across West Africa, Central Europe, the Baltics and Scandinavia, we know that these kinds of role models demonstrate the power of social entrepreneurs to tackle pressing challenges.

Establishing an ecosystem for social entrepreneurship has been key to Reach for Change's work in Ethiopia. To boost this development, we have contributed as the founding partner for Social Enterprise Ethiopia (SEE), a locally-led movement designed to create an environment where social enterprises can thrive in Ethiopia. SEE received recognition as a formal association in November 2018.

Patrick Obonyo, Programme Manager, IKEA Foundation

"If we know that social entrepreneurs have a deep understanding of their local realities. This ensures their solutions are relevant for the communities, families and children that they seek to benefit. The IKEA Foundation believes that helping social entrepreneurs in Ethiopia to succeed is key to creating a lasting positive impact. In partnership with Reach for Change, the IKEA Foundation supports social entrepreneurs so that thousands of children in Ethiopia can enjoy better health, better education and a brighter future."

Anna Larley, Regional Director Africa, Reach for Change

"The fact that the Social Entrepreneurship World Forum will be hosted in Ethiopia in 2019 is a testament to how much momentum the sector has generated in only a few years. We can't wait to see the next step together with the IKEA Foundation and other brave partners to see this movement spread nationwide and inspire generations of social entrepreneurs to come."

5.2. Transparencia y conocimiento compartido

- Evento anual "Partnering for Change": Compartir conocimiento con todos los stakeholders.
- Asistir como ponentes invitados para movilizar el sector y compartir aprendizajes.

Nota: Este caso de estudio está basado en:

- Jonhansson, A. (2019). Entrevista personal.
- Reach for Change. (2018). *Our Impact 2018*.
- Sitio web de la fundación: <https://reachforchange.org/en/>

Caso de estudio

Fundação Calouste Gulbenkian



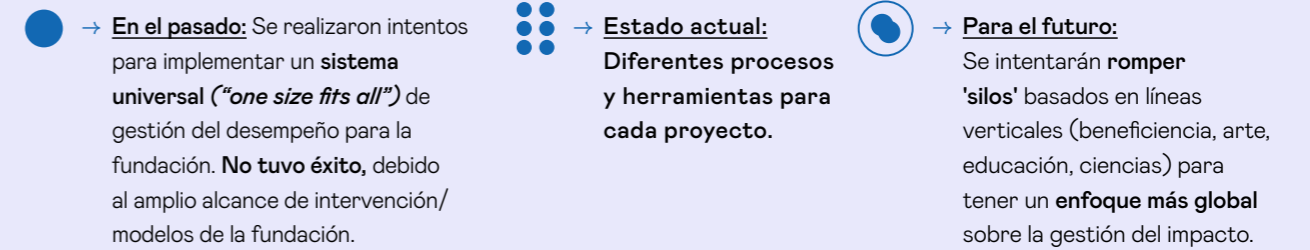
↓ Tabla resumen de la Fundação Calouste Gulbenkian

<p>Tipo de fundación</p> <p>Donante y operativa</p>	<p>Año de fundación</p> <p>1955</p>
<p>Ámbito geográfico</p> <p>Oficina central en Portugal; delegaciones en Francia y en el Reino Unido, y actividades por todo el mundo</p> <p>(principalmente en los países africanos francófonos, en el Timor Oriental y en los países con comunidades armenias)</p>	<p>Sectores</p> <p>Beneficencia, arte, educación y ciencia</p>
<p>Activos</p> <p>2.800 M€</p> <p>(2017)</p>	<p>Gasto en actividades (sin costes de gestión)</p> <p>62 M€</p> <p>(2017)</p>

01 02 03 04 05

01. Diseñar un enfoque de gestión del impacto

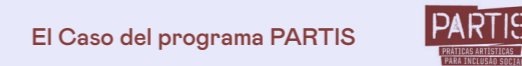
1.1. Historia



1.2. Impacto a nivel de la fundación

- Existen **tres prioridades estratégicas** (cohesión e integración social, sostenibilidad y conocimiento) al nivel de la fundación. Sin embargo, puesto que sus intervenciones son tan diversas, **no ha sido capaz de diseñar una teoría del cambio al nivel de la fundación** (y, en consecuencia, evaluar el impacto a este nivel).
 - Únicamente existen **indicadores de resultados (output indicators)** al nivel de la fundación.

1.3. Impacto a nivel de los programas y las entidades beneficiarias



→ **Descripción del programa:** PARTIS (Prácticas Artísticas para la Inclusión Social) consiste en proyectos que se sirven de las artes para promover el cambio o la inclusión social.

→ ¿Qué ha posibilitado este programa?



1.4. Reporte

- **Útil** (comunicar a las entidades beneficiarias que el reporte es algo valioso para ellos y les puede ayudar a mejorar su modelo de desempeño/intervención).
- **Fácil** (herramientas simples y procesos *lean* para que el reporte no sea una carga para las entidades beneficiarias).
- **Colectivo** (trabajar para lograr una mayor coordinación entre los donantes en el reporte).

01 02 03 04 05 **Fundação Calouste Gulbenkian**

02. Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto

2.1. Historia

→ **Hasta 2019:**

- **Para las actividades de donaciones:** Cada programa de ayudas ha medido/gestionado el impacto de sus proyectos con sus propios instrumentos y estrategia. Los directores de programa se encargan de las relaciones con los beneficiarios.
- **Para las actividades directas** (eso es, museos, eventos musicales): No se realiza ninguna medición/gestión del impacto.

→ **En la actualidad:** La fundación se halla en proceso de constituir una **Unidad de Seguimiento y Evaluación** con consultores externos para **medir/gestionar el impacto de un modo más colaborativo y holístico.**

→ Es un **reto** organizar la fundación en torno al impacto, debido a su **gran diversidad de áreas de intervención.**

2.2. Estructura organizativa



01 02 03 04 05 **Fundação Calouste Gulbenkian**

03. Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

3.1. Cambio de estrategia para el período 2018-2022

→ Los **objetivos** de la nueva estrategia son (entre otros):

- **Desarrollar la fundación en su totalidad** –en torno a una misma visión, misión y prioridades (**incrementar el impacto social** de sus actividades, reforzar los vínculos entre ellas).
- Posicionar la fundación como un centro para la reflexión y el debate –en colaboración con otras organizaciones.

3.2. Difundir la mentalidad de impacto por toda la organización

Respuesta del personal ante la gestión del impacto y factores facilitadores de una transición más suave

- Un cierto **escepticismo y resistencia** (principalmente de los empleados más veteranos) por:
 - Sensación de que es **difícil** medir y gestionar el impacto.
- Se han presentado algunas herramientas como **herramientas de apoyo.**
- Se han **compartido** algunos **casos** para demostrar que, cuando la fundación gestiona su impacto, se desempeña mejor, y las entidades beneficiarias están agradecidas.

Barreras y principales factores de éxito para imbuir una cultura de gestión del impacto

- **Barreras:**
 - El hecho de tener la mayoría de las **unidades de alta dirección y de nivel intermedio en funcionamiento desde hace 10-20 años** dificulta mucho la gestión del proceso de cambio.
- **Principales factores de éxito:**
 - **La presidenta, Isabel Mota, es una gran valedora.**
 - **La junta** se halla en proceso de **reemplazar a la alta dirección y a los niveles intermedios.**

01 > 02 > 03 > 04 > 05

Fundação Calouste Gulbenkian

04. Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

4.1. Crear capacidad interna

→ No se ha realizado ninguna acción específica de creación de capacidad interna.

4.2. Crear capacidad externa


¿Qué se proporciona a las entidades beneficiarias?	 Donaciones +  Se proporciona apoyo para diseñar e implementar estrategias y procesos de impacto.
¿Cómo se capacita mejor a las entidades beneficiarias con relación a la gestión del impacto?	<p>→ El desarrollo de capacidades sobre el impacto es diferente para cada proyecto.</p> <p>→ Ejemplo: El programa PARTIS</p> <ul style="list-style-type: none"> Se da apoyo a las entidades beneficiarias en el proceso de elaboración de sus teorías del cambio y de desarrollo de sus capacidades de medición del impacto social. La red informal PARTIS – que incorpora diferentes organizaciones culturales– ha sido creada para desarrollar una agenda de trabajo compartida en torno a las cuestiones relacionadas con el arte y la comunidad.
¿Quién capacita a las entidades beneficiarias para gestionar el impacto?	<p>→ Directores de programa</p> <p>→ Organizaciones externas, como MAZE (para temas más concretos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe un presupuesto adecuado para cubrir estos gastos de apoyo externos.

01 > 02 > 03 > 04 > 05

Fundação Calouste Gulbenkian

05. Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente para apoyar la gestión del impacto

5.1. Colaboración en cuestiones relacionadas con la gestión del impacto

Creación de una base de datos compartida con <i>open data</i>	<p>→ Ejemplo: Apoyo a la creación de One Value, un sitio web de acceso libre que reúne y sistematiza datos cuantitativos sobre el gasto público en varios ámbitos de respuesta social prioritaria en Portugal.</p>	
Alianza para la formación y el desarrollo de capacidades	<p>→ Ejemplo: Apoyo a la Nova School of Business & Economics de la Universidade Nova de Lisboa para crear una cátedra dedicada a la economía de impacto.</p>	
Colaboración para reforzar los ecosistemas	<p>→ Ejemplo: Alianza con la Edmond de Rothschild Foundation para potenciar un ecosistema de impacto en Europa centrado en apoyar a los emprendedores, la sociedad civil, las universidades, los inversores y los líderes del sector público.</p>	

Note: Este caso de estudio está basado en:

- Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.
- Sitio web de la fundación: <https://gulbenkian.pt/en/>
- Sitio web de MAZE: <https://maze-impact.com/>

Caso de estudio

Esmée Fairbairn Foundation



↓ Tabla resumen de la Esmée Fairbairn Foundation

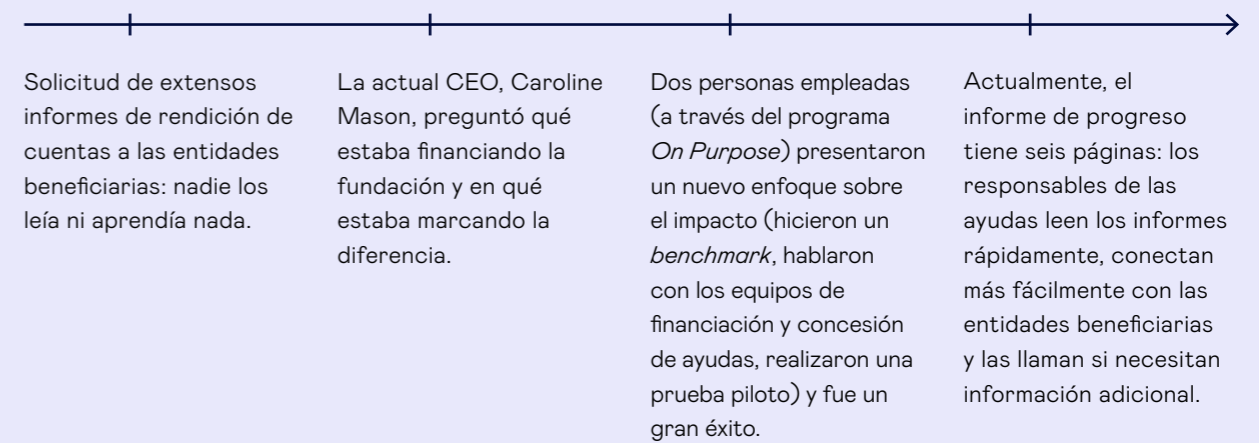
Tipo de fundación Donante	Año de fundación 1961
Ámbito geográfico Reino Unido	Sectores Artes, niños y jóvenes, medio ambiente, alimentos y cambio social
Activos 996 M£ (2017)	Importe anual concedido 40,5 M£ (2017)
Número de becas concedidas 271 excluyendo las becas TASK y GrantPlus (2017)	Gasto en inversiones sociales 4,1 M£ (2017)

01 02 03 04 05

01. Diseñar un enfoque de gestión del impacto

1.1. Historia y fuentes de inspiración

El caso de los informes de progreso



1.2. Impacto y aprendizaje a nivel de la fundación

Teoría del cambio	→ La fundación pasó por un proceso de teoría de cambio pero en la actualidad está utilizando un modelo flexible : examina los proyectos en función de unas prioridades de financiación muy amplias y de los principios rectores que quiere establecer. Al financiar sectores muy dispares, ha costado entender y agregar los datos a nivel de toda la fundación.	
Datos de efectividad: Un informe instructivo para el equipo de financiación <small>(Herramienta de toma de decisiones y de seguimiento)</small>	→ ¿Qué se evalúa? La efectividad del apoyo de la fundación, los resultados (<i>outcomes</i>) y la organización, así como los aprendizajes que se pueden extraer. → Secciones del informe: Denominación de la organización; nombre del proyecto; eficacia de la Esmée Fairbairn Foundation (de la A a la D); eficacia de los resultados (<i>outcomes</i>); eficacia de la organización; qué podemos aprender; cuál es el siguiente paso; primer resultado (<i>outcome</i>) clave; segundo; tercero; sector; prioridad de financiación; tipo de apoyo otorgado (costes del proyecto, costes básicos, sin restricciones); importe concedido; plazo concedido; ¿se ha recibido apoyo estratégico?; área geográfica servida; principal beneficiario; palabras clave; nombre del propietario.	↓ Informe instructivo para el equipo de Financiación

01 02 03 04 05

Esmée Fairbairn Foundation

Tablero de valoraciones de la eficacia

(Herramienta de seguimiento)

- **¿Qué se evalúa?** La efectividad del apoyo de la fundación, los resultados (*outcomes*) y la organización
- **Secciones del informe:** eficacia de los resultados (*outcomes*); eficacia de la organización; eficacia de la **Esmée Fairbairn Foundation** (evaluada como A, B, C y D).

↓ Tablero



Informes de desempeño del impacto para los trustees: informes sectoriales

(Herramienta de seguimiento y de toma de decisiones)

- **¿Qué se evalúa?** La efectividad del apoyo de la fundación, los resultados (*outcomes*) y la organización, así como los aprendizajes que se pueden extraer.
- **Secciones del informe:** Financiación actual; aspectos clave del sector; desarrollos futuros; aprendizaje e impacto (para los beneficiarios –consecución o no de los resultados [*outcomes*]; para la entidad beneficiaria –desempeño organizativo– y para la fundación).

↓ Informe de desempeño del impacto



1.3. Impacto para las entidades beneficiarias

Los informes de progreso

(Herramienta de seguimiento)

- **Proceso:**
 - Los gestores de las ayudas solicitan a las entidades beneficiarias que definan tres resultados (*outcomes*) clave que consideren que pueden lograrse al final de la ayuda, y que especifiquen cómo van a realizar el seguimiento de su progreso hasta alcanzar dichos resultados (*outcomes*).
 - Al final del ejercicio, los gestores de las ayudas son responsables de la entrega correcta del informe de progreso de las entidades beneficiarias.
- **Timing:** Anualmente
- **Extensión:** Unas 6 páginas
- **¿Qué se evalúa?** El progreso de las entidades beneficiarias en la consecución de los resultados (*outcomes*).
- **Secciones del informe:** Contexto externo; contexto interno; primer resultado (*outcome*) clave; segundo; tercero; comentarios/preguntas adicionales; anexos.

1.4. Reporte

- **Pragmático:** La fundación prefiere solicitar poca información escrita a las entidades beneficiarias y garantizar que los gestores de las ayudas hablen más con ellas (p. ej., a través de conversaciones instructivas).
- **Motivador:** El CEO prefiere optar por un modelo de inversión en que las organizaciones benéficas lleven su propio reporte y realicen sus reflexiones sobre el impacto, y los donantes se limiten a leer estos informes.
- **Colectivo:** La fundación está trabajando para lograr una mayor coordinación entre los donantes con respecto al reporte —para que las entidades beneficiarias utilicen una única forma de reporte para todos sus donantes. Ha organizado un taller conjunto para los donantes y las entidades beneficiarias con el fin de entender qué es lo más importante para ambos a fin de readaptar los procesos de reporte. Ahora está llevando a cabo una prueba piloto en que pide a las entidades beneficiarias que elijan entre dos opciones de reporte (un informe ya elaborado o el modelo de la fundación).

01 02 03 04 05

02. Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto

2.1. Historia y recursos asignados al impacto

- Los primeros brotes del equipo de Comunicación y Aprendizaje surgieron en 2014
 - En 2014: 1 empleado a plena dedicación.
 - En 2019: 4 empleados a plena dedicación + 10 % del tiempo de los gestores de ayudas.

2.2. Competencias y aprendizaje en torno a la gestión del impacto

- **No todos los gestores de ayudas tienen las mismas habilidades** a la hora de gestionar el impacto. La fundación ha intentado promover el aprendizaje colaborativo entre los gestores de ayudas, pero no ha funcionado demasiado bien. **Se podría haber dado más formación.**
- **Los conocimientos y la reflexión** sobre el impacto se crean al nivel del equipo de gestores de ayudas y al nivel del equipo de Comunicación y Aprendizaje.

2.3. Responsabilidades del equipo de Comunicaciones y Aprendizaje

- **Sistema de aprendizaje a nivel de toda la fundación** (p. ej., identificar áreas de mejora, buenas prácticas).
- **Comunicación de los datos y los aprendizajes a toda la fundación.**
- **Programa Grants Plus** (que facilita la capacitación de las entidades beneficiarias).

2.4. Interacción del equipo de Comunicación y Aprendizaje con otros departamentos

- El impacto es una cuestión que ocupa a muchas personas de distintos departamentos y niveles de la fundación. Con todo, el equipo de Comunicación y Aprendizaje interacciona principalmente con los **gestores de ayudas.**

2.5. Responsabilidades de los gestores de ayudas

- **Evaluación de los resultados (*outcomes*) para las entidades beneficiarias.** La llevan a cabo:
 - Leyendo los informes de progreso de las entidades beneficiarias.
 - Conversando una vez a la semana con ellas.
 - Reuniéndose con el equipo de Comunicación y Aprendizaje una vez al mes.

01 02 03 04 05

Esmée Fairbairn Foundation

03. Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

3.1. Difundir la mentalidad de impacto por toda la organización

Respuesta del personal ante la gestión del impacto y factores facilitadores de una transición más suave

→ Un cierto **escepticismo y resistencia** por:

- **Apreensión por tener que valorar las ayudas** (los gestores de ayudas se preguntaban si la evaluación del impacto podría utilizarse contra las entidades beneficiarias).
- **Los gestores de las ayudas se implicaron en la primera prueba piloto** para poder entender mejor el valor de los nuevos procesos y herramientas.

→ Nuevos procesos y herramientas diseñados para que resulten **agradables** para los gestores de las ayudas (p. ej., entablar **conversaciones instructivas** con las entidades beneficiarias).→ **La administración adicional** de estas nuevas tareas se ha **minimizado**.El personal ahora entiende la **necesidad de disponer de evidencias** y encuentra que el **proceso es inspirador**.

3.2. Ser una organización que aprende

Crear internamente una cultura de aprendizaje

→ La fundación **aspira a ser una organización que aprende** y desde 2015 se ha propuesto centrarse tanto en aprender de su financiación como de la asignación de recursos.→ El proceso ha ayudado a la fundación a **realizar algunos cambios** en su forma de trabajo y a **utilizar lo aprendido para influir en lo que financia**, hasta cierto punto.

Barreras y principales factores de éxito para imbuir una cultura de gestión del impacto

→ **Barreras:**

- La **memoria interna** sobre la forma en que la fundación solía dar dinero (p. ej., sin evaluar el impacto).
- **Implicación insuficiente de los administradores.** No se han implicado lo suficiente en la toma de decisiones y la rendición de cuentas (solo han participado en los informes de impacto).
- **Organización con excesiva carga administrativa y procesos rígidos** (es decir, los procesos llevan a los gestores de ayudas a no priorizar el aprendizaje y la reflexión, y a centrarse más bien en la medición del desempeño).
- **Insuficientes incentivos al personal.**

→ **Principales factores de éxito:**

- **Compartir resultados con el resto del personal y permitirle expresarse.**
- **Implicar a las entidades beneficiarias** en el proceso.

Adoptar un enfoque de aprendizaje compartido, especialmente con las entidades beneficiarias

→ **Las entidades beneficiarias** son vistas como **partners de aprendizaje**. La fundación quiere conocerlas a través de su informe de progreso y de una conversación telefónica instructiva con ellos.→ Aun cuando la fundación se centra cada vez más en escuchar y atender a sus entidades beneficiarias, **sigue tomando sus decisiones según sus propios términos**. No siempre incluye el *feedback* de las entidades beneficiarias en sus acciones futuras.

01 02 03 04 05

04. Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

4.1. Crear capacidad interna

→ Al principio, la fundación esperaba que los gestores de las ayudas se sentirían cómodos **compartiendo sus conocimientos y aprendiendo de los demás**. En realidad, este proceso **se debe facilitar y hacer un seguimiento del mismo**, y la fundación lo consiguió. Sin embargo, **todos podrían haber dispuesto de más formación a la hora de analizar los datos y extraer lecciones útiles**, también dando y recibiendo *feedback*.

4.2. Crear capacidad externa

¿Qué se proporciona a las entidades beneficiarias?



Financiación básicamente para cubrir los principales gastos corrientes de la organización

+

La iniciativa *Grants Plus* permite a las entidades beneficiarias optar por el desarrollo de capacidades y el asesoramiento externo.

¿Cómo se capacita mejor a las entidades beneficiarias con relación a la gestión del impacto?

→ El desarrollo de capacidades para gestionar el impacto se proporciona a través de la iniciativa **Grants Plus a las entidades beneficiarias que proactivamente la solicitan** (p. ej., cuando mejorar en la evaluación es un objetivo que la entidad beneficiaria ha mencionado en el proceso de solicitud).

- La fundación no presiona a sus entidades beneficiarias a participar en la evaluación del impacto.
- Las solicitudes de apoyo se consideran caso por caso.
- **La fundación financia a las entidades beneficiarias que colaboran con un consultor externo que les ayuda a adoptar su enfoque interno para la gestión del impacto.**
- En 2017, se concedieron unos 450.000€ a más de 150 organizaciones.

→ **El apoyo proporcionado varía según los sectores:**

- **Artes (en una fase muy embrionaria):** Crear una infraestructura de apoyo para que las organizaciones **entiendan qué quieren los financiadores**.
- **Niños y jóvenes:** Apoyar a las organizaciones para que obtengan **asistencia en su evaluación en profundidad** (p. ej., de la Universidad de Oxford) que les permita realizar *randomized control trials* para poder acceder a financiación adicional y de escala.

→ Los **gestores de ayudas** también ayudan a los beneficiarios a **fijar** (y posteriormente a revisar) **los resultados y los indicadores** sobre los cuales reportarán.

¿Quién capacita a las entidades beneficiarias para gestionar el impacto?

- **Los consultores externos** (para aquellas entidades beneficiarias que optan por el apoyo *Grants Plus*).
- **Los gestores de ayudas** (para todos).

Respuesta de las entidades beneficiarias a la gestión del impacto

→ La gestión del impacto ha sido **en general bien recibida**, aunque los **sectores no están igualmente preparados en este aspecto**. Por ejemplo, el sector educativo ha avanzado mucho en el tema, pero menos el de las artes.

01 02 03 04 05

Esmée Fairbairn Foundation

05. Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente para apoyar la gestión del impacto

5.1. Colaboración en cuestiones relacionadas con la gestión del impacto

Colaboración para profundizar el impacto

→ La fundación está trabajando en colaboración con otros donantes u organizaciones a la hora de **dirigirse a una región, una comunidad o un sector concretos, o para ayudar a abordar un tema concreto** (incrementar el alcance y marcar más la diferencia).



Creación de una base de datos compartida con datos abiertos

→ **Ejemplo:** La fundación publica sus ayudas e inversiones sociales a través de *360 Giving*, una iniciativa que pretende ayudar a los donantes británicos a publicar *online* sus datos en un formato estándar y en abierto. La iniciativa se halla en la fase de constitución y se utiliza principalmente para la colaboración. Espera poder convertirse también en una herramienta de evaluación.



5.2. Transparencia y conocimiento compartido

→ Cultura de compartir los aprendizajes obtenidos del trabajo realizado a través de opiniones, informes, publicaciones y casos de estudio.

- Cuando publicó *Insights on core funding*, recibió una magnífica respuesta.

↓ Extracto de *Insights on core funding* de la Esmée Fairbairn Foundation

Core grants and project grants are similarly effective

Looking at more than 600 closed grants, we rate the effectiveness of organisations we fund, and the outcomes the grants achieve, similarly for core costs grants and project grants. There are small differences in our ratings – we judge project grants to be 4% more likely to exceed their planned outcomes, and 2% more likely to miss them – but we were surprised not to see a bigger variance. **For Esmée, project funding and core funding is similarly effective when it comes to achieving outcomes.**

Core grants lever in more money

Grants for organisations' core costs, and in particular unrestricted grants, are more likely to help lever in other funding for organisations.

14% of organisations which received an unrestricted grant, and 9% of those with a core costs grant, gave unsolicited feedback in end of grant learning conversations that our grant had unlocked further funding, compared to 2% of project-funded organisations.

Core funding enables evolution, and evolution is key to impact

Organisations consistently told us that core funding gave them the flexibility to develop and improve their work. They made changes to the way their work was carried out, communicated and understood. They tested and tried new things. They took risks, made mistakes, failed and learned as a result. We think that this ability to evolve and change is key for both funded organisations and funders.

Time matters

The most negative feedback we have received about our funding has not been about the type of grant (project or core), but how long it is for. 1 or 2 year grants can make it hard to recruit and keep staff. Even a 3 year core costs grant only gives organisations an 18 month respite from fundraising. 5 years of support could genuinely free organisations up to concentrate on impact.

We could give more unrestricted funding

Despite making a policy decision to do it, we haven't increased the number of unrestricted grants we make. Unrestricted grants are more likely to lever in other money, and are considered by our twitter followers

over earnings. Esmée Fairbairn has funded London Youth since 2013 with \$515,000 for core support.

Laura Blazey
Head of Learning
London Youth's mission is to support and challenge young people to become the best they can be: developing their confidence, resilience and relationship skills. Together with their network of over 400 community youth organisations, they create opportunities for thousands of young people every year to have fun with their friends, to be healthy and creative, to make positive change in their communities, and to shape the kind of city they want for the future.

What is core funding? How do you define it, and what does it mean to you?
The term 'core funding' is used in a few different ways, and for us it's funding towards non-direct project costs, that isn't tied to one activity. It can cover a range of different scenarios, from a share of organisational costs, to funding specific roles. However, the term 'core funding' creates an artificial distinction that is

What does core funding allow you to achieve that you might struggle with project-based funding?
Core funding protects investment in infrastructure. Without it, organisational structure can become very vulnerable. It can be very difficult to keep the base infrastructure maintained, and even harder to patch-up if it's weakened. Project funding doesn't allow us to a step back to be taken to ask 'what will our needs be in 5 to 10 years' time?'

Another area core funding allows for is the development of partnerships and

Our funding is only as good as an organisation's other funding lets it be

Many organisations we fund told us that Esmée's core funding helped them piece together the complex jigsaw of grants and restrictions from others. We are rarely a charity or social enterprise's only funder. Where a grant achieves its outcomes, or a project is successful, that is because of the work of a whole organisation, and by extension the whole funding model of the organisation, and cannot be attributed to the single grant of a donor. Even an unrestricted grant is only as effective as an organisation's other funding allows it to be.

sometimes unhelpful. All of a charity's activities should be core – direct delivery as well as back office functions. There shouldn't be a sense that some activities are optional or nice to have.

How can core funding help you achieve your organisation's outcomes?
We look holistically and focus on the change we want to see for young people, and then on all the elements needed to make that happen. That requires a healthy, strong, resilient organisation that's looking ahead and able to respond to change. A resilient organisation is better able to meet their outcomes.

What does core funding allow you to achieve that you might struggle with project-based funding?
Core funding protects investment in infrastructure. Without it, organisational structure can become very vulnerable. It can be very difficult to keep the base infrastructure maintained, and even harder to patch-up if it's weakened. Project funding doesn't allow us to a step back to be taken to ask 'what will our needs be in 5 to 10 years' time?'

Another area core funding allows for is the development of partnerships and

relationships, which for us usually falls outside project funding. One area core funding could be better harnessed for is early-stage organisational development.

If you could provide one key piece of advice to funders, what would it be?
We would challenge funders to consider whether there are circumstances where an unrestricted grant is more appropriate than a restricted grant to allow for flexibility and to support organisations to be more future-focused. We often see our members working with many sources of funding and it's really challenging to put these together. It creates gaps and becomes very difficult to fit the jigsaw together. As well as this, we're asking funders to support organisational development, not just the maintenance of existing infrastructure. Instead of just helping charities to tick-over, help them thrive! This will help organisations to be strong and resilient now and well into the future.



If you could provide one key piece of advice to grant applicants, what would it be?
Don't be afraid to assert yourself and be confident to apply for the full cost needed to deliver your service. There's a tendency in the sector to play down support costs, and I think that leads us to an unhelpful place where we're not having open and honest, genuine conversations about what's needed to do our work and to do it well.

All of a charity's activities should be core – direct delivery as well as back office functions. There shouldn't be a sense that some activities are optional or nice to have."

Insights on core funding Insight Report 4 11

What have we learned?

Case study
London Youth

Nota: Este caso está basado en:

- Crane, G. (2019). Entrevista personal.
- Esmée Fairbairn Foundation. (2017). *Learning from our grants: Insight Report 1*.
- Esmée Fairbairn Foundation. (2019). *Insights on Core Funding*.
- Documentación interna proporcionada por la fundación.
- Sitio web de la fundación: <https://esmefairbairn.org.uk/>

Case Study

Impetus



↓ Tabla resumen de Impetus

<p>Tipo de fundación</p> <p>Donante</p>	<p>Año de fundación</p> <p>2013</p> <p>(a raíz de la fusión de Impetus Trust y la Private Equity Foundation)</p>
<p>Ámbito geográfico</p> <p>Reino Unido</p>	
<p>Sector</p> <p>Educación y empleo para jóvenes procedentes de entornos desfavorecidos</p>	<p>Activos netos</p> <p>7,7 M£</p> <p>(2017)</p>
<p>Importe anual concedido en becas</p> <p>4,1 M£</p> <p>(2017)</p>	<p>Número de entidades benéficas atendidas</p> <p>19</p> <p>(2017)</p>



01. Diseñar un enfoque de gestión del impacto

1.1. Historia y fuentes de inspiración

- **Fuentes de inspiración:** Impetus fue influenciada por David Hunter y Mario Morino, los fundadores de la comunidad **Leap of Reason**, poniendo el desempeño y el impacto en el centro de su trabajo.
- **Un viaje que nunca acaba:** Impetus siempre busca nuevas formas de crear impacto. Ha trabajado con una gran variedad de organizaciones de muy diversos tipos y **ha flexibilizado su estructura**. Según Elisabeth Paulson, directora de *Portfolio*, *“la gestión del desempeño es un proceso continuo. En función de los recursos de los que disponemos cada año, continuamos creando elementos”*.

1.2. Impacto y aprendizaje a nivel de la fundación

Impacto al nivel de la fundación

- Impetus es la única organización que **parece haber encontrado su camino** en este terreno.
- Cuando se produjo la fusión (5-6 años atrás), **Impetus** realizó una destacada sesión sobre la teoría del cambio, en que siguió el mismo proceso por el que pasan sus entidades benéficas:
 - Fue una gran oportunidad para ver qué había funcionado bien y qué no históricamente.
 - Decidió **orientarse exclusivamente a los jóvenes y a la educación/el empleo**: A raíz de la fusión, decidió centrarse más en el impacto de sus aportaciones benéficas, lo cual la obligaba a focalizarse en determinados sectores, para conocerlos mejor, y rediseñar su modelo de apoyo.
 - Desde este gran cambio, ha habido un mayor desarrollo continuo a nivel práctico.

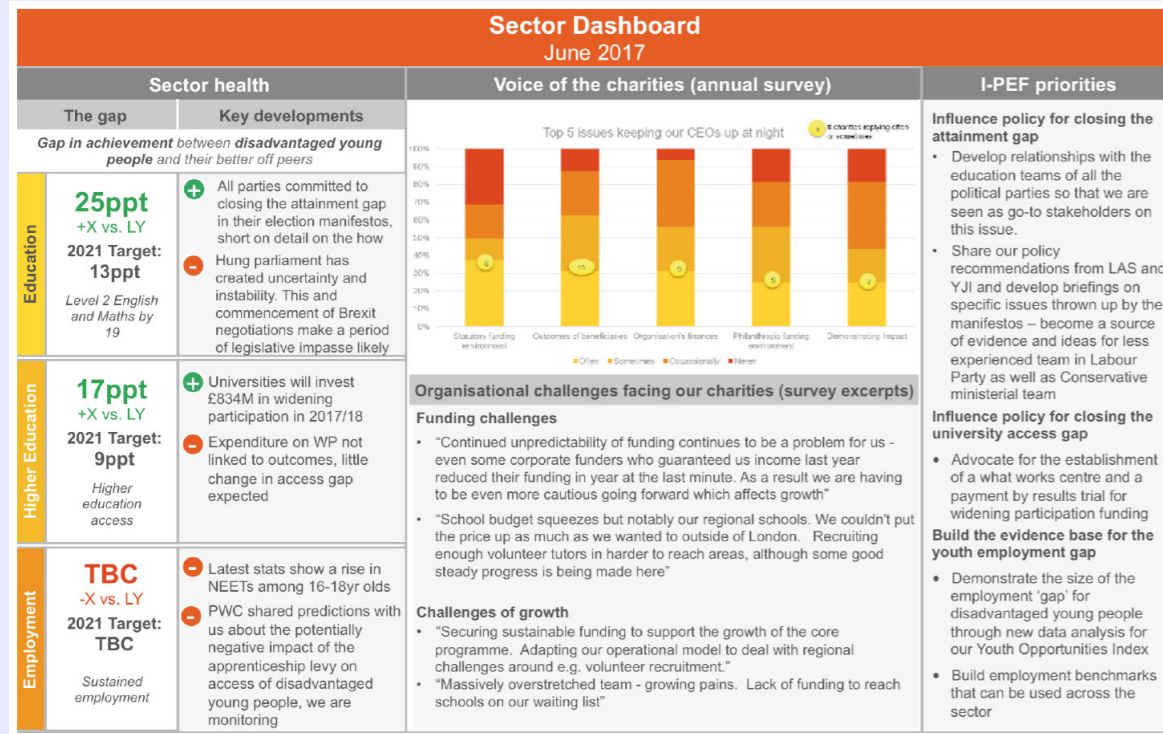
Gestión del impacto a nivel agregado

- Para gestionar su impacto a nivel agregado, utiliza tres tableros:
 - **Tablero del Sector:** Proporciona a los responsables de **Impetus** una visión de alto nivel de los sectores educativo y del empleo, las principales barreras al cambio, y las prioridades que **Impetus** debe promover para abordar estas barreras.
 - **Tablero de Impetus:** Proporciona a los directivos y a los patronatos una forma efectiva de contrastar las contribuciones al progreso con los objetivos generales del sector.
 - **Tablero de Portfolio:** Ayuda a los directivos y a los patronatos a realizar el seguimiento del progreso de las entidades beneficiarias individuales para alcanzar los objetivos generales del sector.

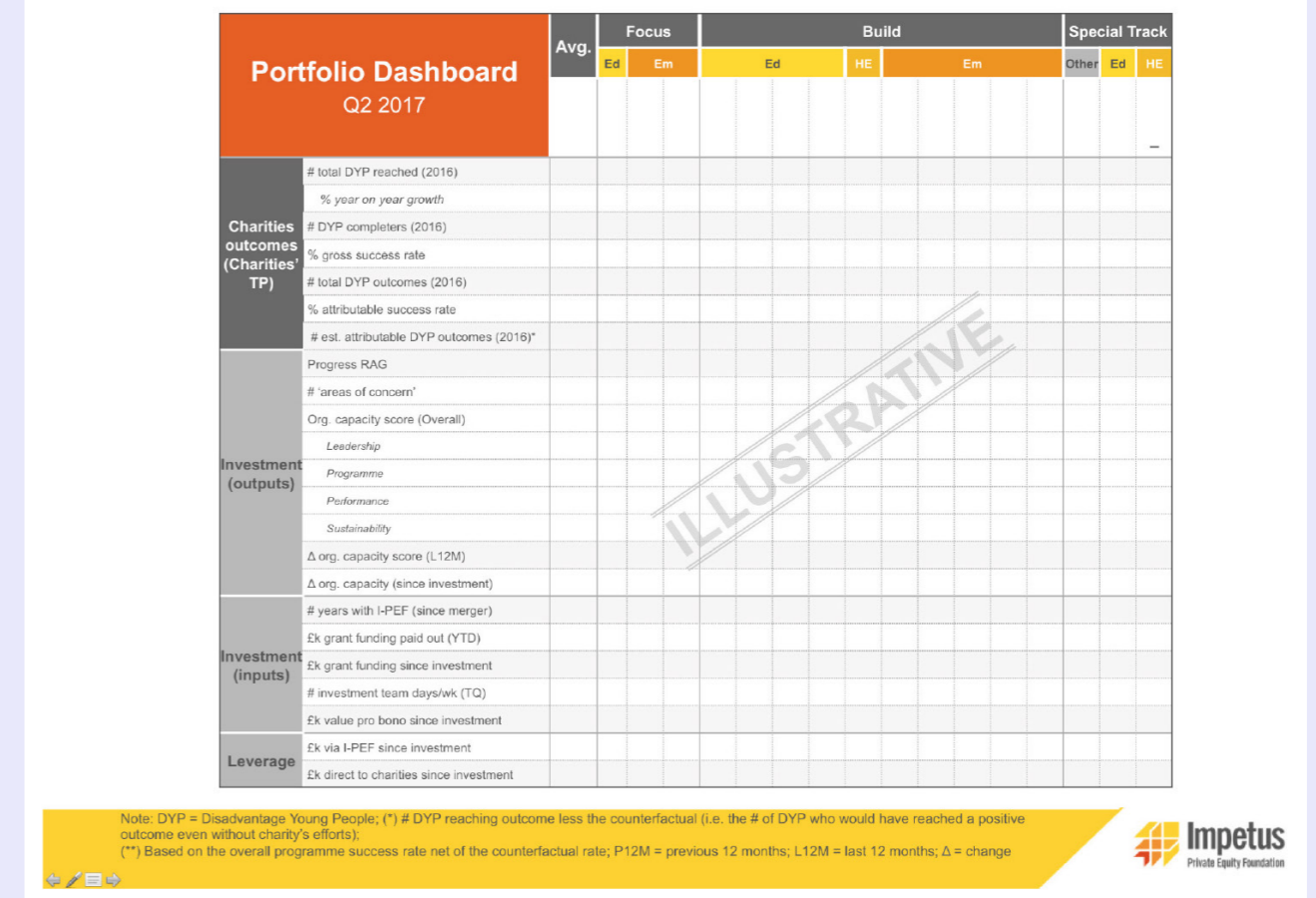
01 02 03 04 05 Impetus

Gestión del impacto a nivel agregado

↓ Tablero del Sector



↓ Tablero de Portfolio



↓ Tablero de Impetus

Impetus-PEF Dashboard Q3 2016		2014	2015	2016				2017 Target	EXAMPLE COMMENTARY
				YTD	% YTD Target	YTD % LY	FY Forecast		
Sector Goals (I-PEF outcomes)	# total disadvantaged young people (DYP) reached								
	# DYP completers								
	# total DYP outcomes (%)								
	# estimated attributable DYP outcomes (%)								
Investment (outputs)	# charities (# new additions)								
	# charities progressed to Build								
	% charities rated 'concern'								
Investment (inputs)	Avg. change in org. capacity score								
	EM grant funding paid out								
	# investment team days spent								
Policy	EM value pro bono support								
	Charity Net Promoter Score**								
	# quality citations of I-PEF								
Leverage	# influencer endorsements of I-PEF								
	# decision-maker mtgs.								
	# unsolicited speaking engagements (I-PEF team)								
Money	EM via I-PEF grants								
	EM direct to I-PEF charities								
	EM funds raised								
	% of which are multi-year commitments								
Foundations	% raised of next year's committed funding								
	EM 3 year reserves balance***								
	EM operating costs								

Note: DYP = Disadvantage Young People; (*) # DYP reaching outcome less the counterfactual (i.e. the # of DYP who would have reached a positive outcome even without charity's efforts).
 (**) Based on the overall programme success rate net of the counterfactual rate; P12M = previous 12 months; L12M = last 12 months; Δ = change



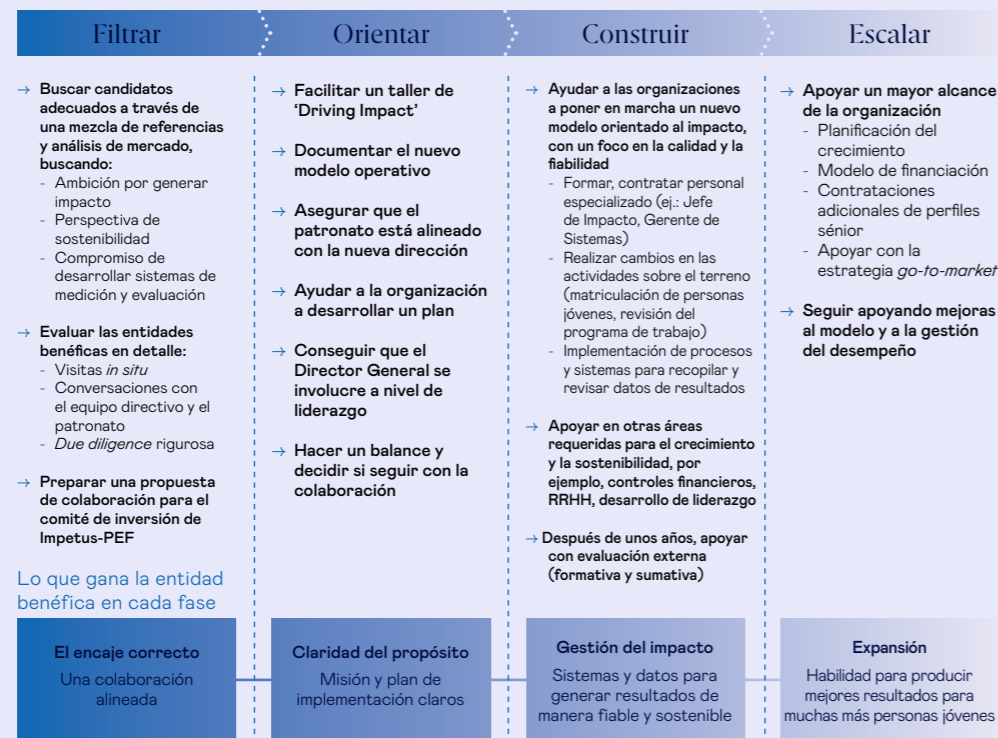
01 02 03 04 05 **Impetus**

1.3. Impacto para las entidades beneficiarias

'Driving Impact'

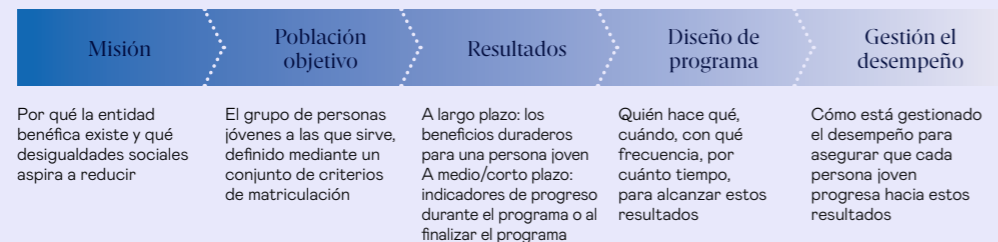
- **Enfoque:** 'Impacta primero, después crece' → **Impetus** promueve el crecimiento continuo de la organización benéfica –pero solo si resulta evidente que la organización está logrando unos resultados transformadores para la gran mayoría de los jóvenes que atiende.
- **Programa impartido a las entidades benéficas partner:** *'Driving Impact'*

Lo que Impetus-PEF hace durante cada fase



→ Solo se pueden **identificar las necesidades de la entidad benéfica** después de aplicar los elementos que componen su estrategia de impacto y, en consecuencia, de la gestión de su desempeño.

Elementos básicos que componen su estrategia de impacto y gestión del desempeño



→ Durante la primera etapa de colaboración con una entidad –denominada **"fase de enfoque"**–, **Impetus prepara a sus partners para que definan y perfeccionen estos elementos básicos**. Esta primera etapa es crucial para lograr un buen desempeño.

1.4. Reporte

→ A medida que las entidades benéficas van desarrollando, con su apoyo, una mejor comprensión de la población a la cual sirven, del diseño de su programa y de sus resultados, **Impetus les pide que reporten dichos datos, junto con los principales datos financieros, que utilizan para gestionar el impacto para el reporte de Impetus.**

01 02 03 04 05

02. Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto

2.1. Recursos asignados al impacto

→ **Impetus** gestiona el impacto a través de los **directores de inversión**

2.2. Estructura organizativa



2.3. Responsabilidades de los directores de Inversión con relación a la gestión del impacto

→ Los directores de Inversión trabajan en primera línea con las entidades benéficas *partner* y son responsables de:

- Establecer **relaciones de confianza** y proporcionar un **gran apoyo a lo largo de muchos años**.
- Promover la **aplicación del modelo de Impetus**, facilitando la toma de decisiones importantes y ofreciendo un apoyo práctico.
- **Hacer el seguimiento del progreso de las entidades benéficas.**

→ **Cada director de Inversión es responsable de 2 a 4 entidades.**

01 02 03 04 05

03. Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

3.1. Difundir la mentalidad del impacto por toda la organización

Respuesta del personal ante la gestión del impacto y factores facilitadores de una transición más suave

→ **Impetus** nació con la gestión del impacto en el ADN de su estrategia.

3.2. Ser una organización que aprende

Crear una cultura de aprendizaje internamente

→ **Impetus** se considera una organización que aprende porque busca mejorar continuamente y está abierta al cambio.

Adoptar un enfoque de aprendizaje compartido, especialmente con las entidades beneficiarias

→ **Impetus** procura tener conversaciones abiertas y honestas con las entidades beneficiarias. Sin embargo, se requiere un tiempo para lograr esta apertura.

01 02 03 04 05 Impetus

04. Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

4.1. Crear capacidad externa

Tipo de entidades benéficas asistidas

→ Las entidades benéficas con las cuales Impetus puede tener éxito:

- Asisten a jóvenes de entornos desfavorecidos del Reino Unido para que prosperen en la escuela y en el trabajo.
- Tienen el **tamaño adecuado** (no son *start-ups*) y un cierto **historial** que indica que un determinado programa podría tener impacto.
- Tienen el **potencial de incrementar sus resultados (outcomes)**.
- Tienen un CEO o un presidente preocupado por el hecho de que no son suficientemente buenos y **dispuesto a lanzarse en el camino de la gestión del impacto**.

Objetivo del desarrollo de capacidades

→ Crear **organizaciones que tengan la capacidad de ser líderes en su sector**. La idea es apoyarlas hasta que puedan lograr que otras se suban al carro. Según Elisabeth Paulson, directora de *Portfolio*, **"el impacto es una decisión de liderazgo"**.

→ Construir capacidades basadas en tres pilares (impacto, sostenibilidad y liderazgo) **para gestionar, mejorar e incrementar el impacto**.

¿Qué se proporciona a las entidades beneficiarias?

→ Apoyo a largo plazo (de 4 a 10 años)



Financiación básica (eso es, financiar los sistemas para gestionar el impacto)



Acceso a su red *pro bono*



Los conocimientos del equipo de Inversión interno, que les facilita el desarrollo de sus capacidades y soporte no financiero

↓

¿Cómo se capacita a las entidades beneficiarias con relación a la gestión del impacto?

→ **Trabajar codo con codo con las organizaciones** (y específicamente con sus líderes) **a largo plazo**, mediante una gestión estricta del desempeño, y centrándose en el impacto.

Año 1

Los años siguientes
(tendencia a financiar en períodos de tres años)

- No se espera que la **entidad benéfica** haga **ningún cambio**.
- Impetus** ayuda a la entidad a **definir su población objetivo y sus resultados (outcomes)**, diseñar el programa y hacer su seguimiento, mejorar su desempeño y desarrollar una estrategia de impacto.
- En ocasiones, **Impetus** o la entidad deciden no avanzar, llegados a este punto.
- Convencer a la entidad para que **desarrolle un plan de impacto** con el apoyo de todos y lo implemente (dispone de métricas para comprobar si las organizaciones están siguiendo el plan).
- Crear un gran equipo de dirección y una organización sostenible. Hace una gran labor de liderazgo para mejorar las capacidades de las entidades beneficiarias en la gestión del desempeño de su impacto y su sostenibilidad a largo plazo.

¿Quién capacita a las entidades beneficiarias para gestionar el impacto?

→ El equipo de Inversión interno (tiene el rol de desarrollar, implementar y escalar los planes de impacto).

→ Los *partners pro bono* (tienen el rol de complementar la labor del equipo de Inversión).

IMPACT MANAGEMENT PROGRAMME

'El programa Impact for Growth'

→ El programa *Impact for Growth* forma parte del *Impact Management Program*. Ha sido diseñado e impartido por **Impetus**, en colaboración con NPC y Social Investment Business, y financiado por Access – The Foundation for Social Investment.

→ Pretende **desarrollar la capacidad de las entidades benéficas para gestionar el impacto**.

→ Proceso:

- Se pidió a los **150 solicitantes** que asistieran a una **jornada de formación** sobre los **principales componentes de la actividad de Impetus**. Se organizó mediante una hoja de trabajo complementaria, para **diagnosticar la organización a través del workshop y desarrollar una teoría del cambio**. Según Sherine Mahmoud, directora de Inversiones, *"lo que intentamos hacer con este programa es extraer los principios fundamentales. ¿Cómo sería hacerlo bien? ¿Cómo se podría vehicular?"*.
- 40 entidades** fueron seleccionadas para recibir **1,8 M€ de financiación** en total **para un proyecto de gestión del impacto durante un año**. El dinero se otorgó a las entidades beneficiarias para que **trabajaran con proveedores homologados centrándose en aquellas áreas de gestión del impacto en que necesitaban más ayuda**.

→

Ello se consigue utilizando el 'The Charity Outcomes Framework de la Entidad Benéfica' (más detalles en la siguiente página)

01 02 03 04 05 Impetus

4.1. Crear capacidad externa

↓ The Charity Outcomes Framework de Impetus

Pillar	Criterios	Definición	1	2	3	
Liderazgo	Fortaleza del liderazgo del CEO	Composición de la puntuación (puntuación media de las tres escalas siguientes):	1. Orientación estratégica	Reacciona ante oportunidades y amenazas a corto plazo.	Formula prioridades organizativas a medio plazo	Define la estrategia de la organización y, conforme a ella, toma decisiones claras y planifica en consecuencia.
			2. Orientación a resultados	Demuestra curiosidad por el desempeño, a partir de los datos.	Insatisfacción con la calidad de los datos.	Insatisfacción con la calidad de los datos y su reflejo en la estructura de costes.
			3. Liderazgo del equipo	Explica qué hacer y por qué.	Permite aportaciones de miembros del equipo.	Impulsa el compromiso del equipo.
	Fortaleza del equipo de alta dirección (EAD)	Principales funciones = finanzas / recursos humanos, generación de ingresos / comunicaciones, ejecución del programa e impacto. Dotación eficaz de recursos = competencia y capacidad suficientes.	Algunas competencias funcionales básicas están operativas.	Existen los recursos y las capacidades financieras adecuadas; se han identificado algunas carencias para desempeñar otros roles importantes.	Existe una capacidad financiera efectiva; 2 de las 4 principales funciones están dotadas con los recursos suficientes.	
	Fortaleza del consejo de administración	Existe un consejo estable y eficaz, que supervisa la efectividad estratégica y organizacional, pide cuentas al CEO y proporciona una supervisión fiduciaria	Supervisión básica de la efectividad financiera, estratégica y organizacional, y una gestión reactiva del riesgo.	Se han identificado algunas carencias en la estructura del consejo, en las habilidades y en los procesos; plan en ejecución para cubrir estas carencias y responder a las necesidades de la organización benéfica.	Existe un consejo bien equilibrado, con una asignación clara de roles y responsabilidades, que muestra un propósito compartido, se compromete a dar cuenta de los resultados financieros, estratégicos y organizativos, y una gestión proactiva de los riesgos emergentes.	
	Modelo de programa	Disponer de un modelo claro para tener impacto.	Definición parcial de la población objetivo, de los resultados pretendidos y de la intervención. Algunas lagunas e inconsistencias.	Se ha definido la teoría del cambio a un alto nivel.	La teoría del cambio se ha definido en términos operativos (p.ej., actividades detalladas, baremos). Se han ensayado los elementos del modelo.	
Impacto	Gestión del impacto	Gestionar para tener impacto.	Curiosidad sobre el desempeño y nuevas prácticas de recopilación de datos.	Conciencia de la existencia de deficiencias en la gestión del impacto y en los procesos y sistemas de apoyo. Ejecución de planes para abordar deficiencias.	Realizada una prueba piloto de las prácticas de gestión del impacto de nuevo diseño. Plan para desplegar un nuevo modelo integral de gestión del impacto.	
	Evidencia del impacto	Tener impacto.	Las encuestas de datos de auto-evaluación y/o los datos de resultados indican ejemplos de éxito.	Existe un vínculo plausible entre el diseño del programa y los resultados esperados.	Los datos recogidos internamente demuestran la mejora año tras año de la métrica de resultados que se había definido en los trabajos sobre la teoría del cambio.	
	Salud financiera	Viabilidad financiera a medio plazo. Cálculo: (reservas de libre disposición + ingresos confirmados en los próximos 12 meses) / costes mensuales.	Período de ejecución <3 meses	Período de ejecución ≥3 meses <6 meses	Período de ejecución ≥6 meses <9 meses	
Sostenibilidad de la organización	Gestión financiera	Fortaleza de los sistemas y los procesos financieros.	Tiene una buena contabilidad y elabora estados financieros.	Sigue un proceso anual de elaboración del presupuesto. Elabora de forma fidedigna informes mensuales de gestión, con una comprensión profunda de la situación de caja.	Realiza estimaciones de resultados (pérdidas y ganancias) a 3 años y previsiones del balance de efectivo cada 12 meses. Informes de gestión mensuales controlan la evolución real frente a lo presupuestado, e incluyen previsiones de caja.	
	Escalabilidad	Composición de la puntuación (puntuación media de las dos escalas siguientes):	Evaluación de la disponibilidad financiera para ampliar la escala.	La planificación financiera refleja que está centrada en generar superávit anual, en un contexto de crecimiento incremental.	La planificación financiera pasa a centrarse en aumentar de escala, incluyendo una evaluación de la demanda del mercado, canales de ingresos previstos, estructura de costes, riesgos y factores mitigadores.	Se han encontrado nuevas fuentes de financiación para crecer, con planes financieros que han superado las pruebas de estrés evaluando la demanda futura del mercado y factores externos (p.ej., la política del gobierno).
			Evaluación de la disponibilidad operacional para ampliar la escala.	Las operaciones se centran en una situación de estabilidad o de crecimiento incremental, pero con la ambición de la dirección por escalar a más largo plazo.	Toma de conciencia de las limitaciones del actual modelo de negocio y de los sistemas y procesos básicos, ante el deseo de crecer y el itinerario previsto para escalar.	Establecido el itinerario para escalar, con planes de implementación que incluyan la actualización del actual modelo de negocio o de los sistemas y procesos, para ampliar la escala.
Colaboración	Fortaleza del liderazgo	Compuesto de: apertura y confianza, beneficio del valor añadido de Impetus-PEF, compromiso a favor de un impacto social significativo.	Interés en el impacto social pero pocas acciones. Impetus-PEF no se compromete en ámbitos que preocupan.	Se compromete activamente a desarrollar planes, debate sobre temas difíciles con el equipo, se interesa por adoptar un enfoque de gestión del impacto.	Mantiene un buen nivel en las comunicaciones directas, comparte procesos y empieza a hacer preguntas para lograr aclaraciones y apoyos.	

4	5	6
Adapta su estrategia en función de las oportunidades y de las amenazas que van surgiendo.	Se anticipa a futuros cambios en el entorno externo y adapta a ellos su estrategia.	Crea oportunidades estratégicas a largo plazo que sean escalables.
Incorpora la cultura de la gestión a los resultados y sensibiliza sobre la base de costes.	Responsabiliza al personal del control de costes y de la cultura de aprendizaje basada en datos.	Impulsa constantemente la optimización del coste por resultado, en un contexto de ampliación de la escala.
Empodera a equipos para que funcionen independientemente.	Motiva e inspira equipos de alto rendimiento.	Crea y sostiene una cultura de equipo de alto rendimiento.
Existe una capacidad financiera efectiva; 3 de las 4 principales funciones están dotadas con los recursos suficientes.	Las 4 principales funciones están dotadas con los recursos efectivos y suficientes para su ejecución a escala, con un rol claro del EAD, prioridades alineadas y procesos robustos.	Las principales funciones están dotadas con los recursos suficientes para una ampliación de la escala y trabajan bien juntas mediante una colaboración proactiva.
Existe un consejo que funciona bien, con una comprensión clara de roles y responsabilidades, que despliega las prácticas operativas apropiadas, respeta los flujos de delegación e información; pide cuentas al CEO, y hace una gestión proactiva de los riesgos emergentes.	Existe un consejo efectivo que proporciona al CEO un apoyo activo y retos. Se evidencian mejoras en las finanzas y en el control estratégico y del riesgo, incluyendo la gestión de los planes de sucesión de la dirección, y un conocimiento del rol de evaluación.	Existe un consejo estable, dirigido de forma efectiva, que proporciona al CEO apoyo y retos sobre la estrategia, las finanzas, la gestión del riesgo y su evaluación, y un buen conocimiento de qué se debe ofrecer al escalador.
Se ha desplegado el modelo detallado. Se han definido estándares de desempeño.	El diseño del programa es estable, siguiendo varios ciclos completos de perfeccionamiento y tal como ha sido informado por una evaluación formativa. Mejoras en curso del modelo de prestación para que pueda replicarse al escalarse.	Se ha optimizado el modelo de prestación para que pueda replicarse al escalarse.
El modelo de gestión del impacto se ha desplegado totalmente y está surgiendo una cultura de gestión de los resultados.	Las prácticas de gestión del impacto se han mejorado y ahora están vinculadas a las prácticas de RR.HH. La efectividad del modelo de gestión del impacto se refleja en la fidelidad de la prestación.	Las prácticas, los sistemas y los estándares de gestión del impacto se han replicado en muchas geografías.
Los datos recogidos internamente muestran una mayor efectividad con respecto a las referencias externas.	La evaluación externa demuestra que los resultados son debidos a la intervención.	La evaluación de la replicación muestra que la intervención sigue teniendo un impacto positivo en numerosas geografías.
Período de ejecución ≥9 meses <12 meses	Período de ejecución ≥12 meses <15 meses	Período de ejecución ≥15 meses
La función financiera está en manos de personal cualificado. Los presupuestos se elaboran de abajo arriba con el apoyo de planes de fundraising que evalúan el riesgo, con mucha precisión con respecto a los resultados reales.	Función financiera integrada en la estrategia de la organización, con desempeño financiero ampliamente comprendido por toda la organización. Los presupuestos y los informes de gestión reflejan una comprensión profunda del centro prestador / de los costes del programa.	Los planes financieros facilitan la formulación constante del plan de negocio, con la evaluación del riesgo a todos los niveles de la organización, con garantía de calidad proporcionada por una auditoría interna y un ajuste constante al entorno operativo.
4	5	6
El pilotaje del modelo de ampliación permite probar los planes financieros para escalar, incluyendo la estructura de costes, la demanda del mercado y los flujos de financiación / opciones de fundraising.	Perfeccionamiento del modelo financiero para escalar, determinando la demanda del mercado, generando un impulso con los financiadores y ejecutando planes de optimización de costes.	Destacado crecimiento en curso, con una ejecución financiera fiable con respecto a los planes apoyados por una función financiera bien desarrollada.
Ampliar el modelo ensayándolo en nuevos sitios, con cambios en curso en los sistemas, la estructura organizativa y el modelo de negocio.	Se ha probado y optimizado la viabilidad del proyecto para escalar mediante pruebas piloto con nuevos sistemas, estructura organizativa y modelo de negocio considerados adecuados para este propósito.	Destacado crecimiento en curso con la apertura exitosa de nuevos sitios y con un modelo de negocio o unos sistemas y procesos que resultan sostenibles al escalar. Previstas nuevas rondas de crecimiento.
Mantiene un buen nivel en las comunicaciones directas, busca proactivamente apoyos y saca provecho de Impetus-PEF; tiene su propio plan.	Busca y responde bien al coaching y al feedback, participa en todos los aspectos del apoyo de Impetus-PEF y se compromete a lograr un impacto social significativo.	Participa activamente en las acciones de apoyo de Impetus-PEF para impulsar el impacto y escalarlo. Tiene su propio proceso y planea compromisos.

→ The Charity Outcomes Framework es la hoja de ruta para Impetus, y para las entidades benéficas que ayuda, para optimizar el desempeño.

→ A través del aprendizaje, identifiqué los principales componentes para gestionar el impacto a escala y los agrupé en tres pilares:

- Liderazgo
- Impacto
- Sostenibilidad organizativa

→ Creó –y perfeccionó– escalas para cada indicador.

→ Su ambición es apoyar a las organizaciones para que vayan “de la izquierda a la derecha”.

→ The Charity Outcomes Framework ayuda a Impetus a gestionar el apoyo no financiero de forma coherente. Lo utiliza, a nivel de las entidades benéficas, para:

- Diagnosticar las capacidades de una entidad benéfica (con su equipo).
- Planificar un programa de apoyo no financiero de desarrollo de capacidades (incluido en la planificación anual).
- Fijar metas, hacer el seguimiento y gestionar el progreso de la entidad (conjuntamente).
- Corregir el rumbo si el apoyo es insuficiente o incorrecto.

→ The Charity Outcomes Framework también refleja cómo gestiona el portfolio y el apoyo:

- Puntúa cada entidad una vez al trimestre.
- Se reúne como equipo para calibrar la puntuación y revisar los inputs del soporte no financiero (del equipo de inversiones y pro bono).
- Evalúa qué se está haciendo bien y qué podría hacerse mejor o de forma diferente.

01 02 03 04 05 **Impetus**

05. Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente para apoyar la gestión del impacto

5.1. Colaboración en cuestiones relacionadas con la gestión del impacto

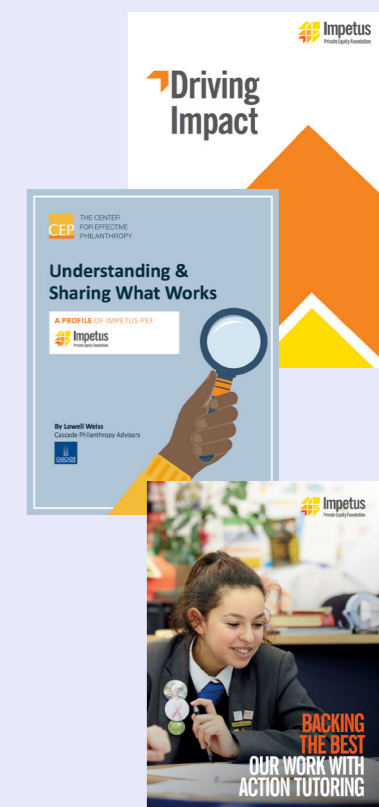
<p>Colaboración para profundizar el impacto</p>	<p>→ Impetus colabora con otros donantes para apoyar a sus entidades benéficas, profundizar su impacto y expandir su actividad.</p>	
<p>Colaboraciones para mejorar la capacidad de los beneficiarios en gestión del impacto</p>	<p>→ Ejemplo: La impartición del <i>Impact Management Program</i> en colaboración con NPC y Social Investment Business.</p>	
<p>Fomento de la colaboración entre las entidades beneficiarias</p>	<p>→ Impetus fomenta el <i>networking</i> y el aprendizaje entre iguales reuniendo trimestralmente a las entidades beneficiarias de su cartera: Según Elisabeth Paulson, directora de <i>Portfolio</i>, "se trata de crear una comunidad y comprobar si ayuda al desarrollo de las entidades benéficas. ¿Permite descubrir patrones u oportunidades que no detectaríamos a nivel individual? ¿Puede contribuir a acelerar la creación de capacidades?".</p>	

5.2. Transparencia y conocimiento compartido (e influencia en las políticas públicas)

→ **Impetus** es uno de los **actores más avanzados** en este campo:

- La organización descubre qué funciona **combinando lo que aprende de las entidades benéficas con su propia investigación**. Intenta **influir en las políticas y los responsables de la toma de decisiones compartiendo sus datos y aprendizajes**.
Ejemplo: Ha trabajado con Big Society Capital para influir en la política del gobierno en materia de empleo juvenil. Ello condujo a la creación de la **Life Chances Strategy** y de un fondo de 80 M£ para ayudar a los jóvenes que se enfrentan a importantes barreras.
- Informa sobre la gestión del impacto. Sus informes de políticas e historias de impacto** están muy bien considerados en el sector.
- Impetus** también se dedica a **poner por escrito el desarrollo de sus prácticas** (p. ej., codificando los componentes de más nivel y las principales etapas de la gestión de la inversión).

↓ **Examples of Impetus' publications**



Nota: Este caso de estudio está basado en:

- Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.
- Impetus. (2016). *Driving Impact: helping charities transform the lives of disadvantaged young people*.
- Leap of Reason. (2017). *Invested in Empathetic Challenge: A Profile of Impetus-PEF*.
- Documentación interna proporcionada por la fundación.
- Sitio web de la fundación: <https://impetus.org.uk/>



Entrepreneurship
Institute (EEI)

Supported by



Do Good. Do Better.