

# De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto:

Los itinerarios de aprendizaje  
de las fundaciones europeas

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](http://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.

# De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto:

## Los itinerarios de aprendizaje de las fundaciones europeas

Estudio apoyado por **BBK**



Traducción a cargo de la  
Asociación Española de Fundaciones -AEF

# Tabla de contenidos

Prefacio	06
Resumen ejecutivo	08
Introducción	22
Capítulo 1	32
Situación de partida — el estado actual de la gestión del impacto y de las fundaciones donantes en Europa en comparación con Estados Unidos	
Capítulo 2	40
Principales temas de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de gestión del impacto	
Capítulo 3	78
Casos de estudio	
Conclusión y recomendaciones	114
Anexos	118
— 01 Lista de personas entrevistadas — 02 Terminología	
Bibliografía	122

# Prefacio

6

Históricamente, **las fundaciones donantes han ido a la vanguardia de importantes movimientos sociales y de los cambios sociales**. Su papel en una época de creciente austeridad y de problemas “perversos” que están afectando a todo el planeta resulta cada vez más esencial. Y, como ocurre con todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, el nivel de transparencia y de rendición de cuentas (*accountability*) que reclaman los *stakeholders* y el público en general cada vez es mayor. Sin embargo, pese a que las fundaciones en general **entienden la necesidad de centrarse más en comprender y comunicar los cambios (impacto) que están generando**, y de adquirir las competencias necesarias para ello, esta tarea en ocasiones les parece abrumadora y muy complicada.

**Existe la necesidad de compartir más la información y de formarse** para ayudar a las fundaciones a entender mejor de qué modo sus fondos, sus inversiones y sus actividades inciden en las comunidades a las que deben servir, conforme a su misión. Las fundaciones, al igual que las organizaciones a las cuales prestan su apoyo, pueden aprender y mejorar constantemente. **Esperamos que este informe**, que ofrece un resumen de la investigación actual sobre la materia, junto con una serie de nuevos casos e ideas sobre la gestión del impacto y sobre las fundaciones, **contribuya a que más organizaciones se apunten a seguir lo que denominamos el “itinerario de aprendizaje” para lograr unas mejores prácticas**.

**Lisa Hehenberger**  
directora de Esade  
Entrepreneurship  
Institute (EEI)



7

La medición del impacto está en todas las agendas.

Cada vez es más usual que las organizaciones dediquen tiempo y recursos a medir y a comunicar el impacto social que generan con su actividad. Y no es de extrañar. **Nuestra sociedad cada vez está más implicada y es más exigente**. Cada vez son más las personas optan por el consumo responsable y que quieren saber qué incidencia tienen las organizaciones sobre el entorno en que operan. En consecuencia, resulta necesario evaluar y demostrar su contribución a la sociedad.

El **cambio de paradigma** es evidente: desde una perspectiva puramente económica está evolucionando **hacia una visión holística**, que engloba tanto el desempeño financiero de las empresas y organizaciones, como sus repercusiones sociales y medioambientales.

La importancia de la medición del impacto va más allá de entender, medir y comunicar el valor social de las organizaciones. Es un elemento esencial para la gestión responsable de aquellas empresas y organizaciones que buscan **maximizar su impacto** y entender el efecto transformador que se genera. Ello supone concebir la medición del impacto como una **herramienta para el aprendizaje y la mejora continua**, y también ayuda a definir los procesos de toma de decisiones, la rendición de cuentas (*accountability*) y los objetivos estratégicos.

La **Administración pública** es consciente de la importancia de medir el impacto y está integrando este enfoque en su gestión y en la contratación pública. Incluso el **marco regulador** europeo está evolucionando en el campo de la **transparencia no financiera** con la inclusión de indicadores medioambientales y sociales en los informes anuales de algunas empresas.

En definitiva, el impacto social es una tendencia que ha llegado para quedarse.

**Verónica Urda**  
directora de  
Impacto Socioeconómico  
de BBK



Esade Entrepreneurship Institute | Apoyado por BBK

Medir y gestionar el impacto de una fundación es una tarea cada vez es más necesaria. La influencia del sector crece. Llegan nuevos actores orientados al desempeño. Crece la preocupación entre las propias fundaciones sobre si ejercen su papel de una forma responsable y con ello su deseo de escuchar más a sus beneficiarios.

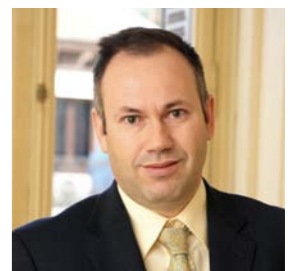
Para intentar facilitar la labor de las fundaciones, la Asociación ha colaborado en la versión española de *“De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto”*.

Con esta publicación se ofrece una herramienta práctica y una hoja de ruta que ayude a las fundaciones a saber qué deben tener en cuenta en relación con la gestión de su impacto. Parte de la convicción de que es necesario un cambio de enfoque que pase de una concepción técnica a una holística, que afecte a todos los ámbitos de la fundación y que incida en temas intangibles (*soft*) tan esenciales como la cultura organizativa. También es necesario un cambio de mentalidad de todos los actores vinculados al sector, que priorice el aprendizaje y la reflexión honesta.

Con esta colaboración, centrada en la revisión de la traducción y en la contextualización al sector fundacional, la Asociación desea contribuir a la difusión de una reflexión innovadora y ejemplar en materia de gestión del impacto en el sector europeo de las fundaciones, en un momento en el que la normativa, el crecimiento de los inversores de impacto y la mayor exigencia en la rendición de cuentas hacen cada vez más necesaria la difusión de experiencias que ayuden a la orientación estratégica y la toma de decisiones de los responsables de las fundaciones.

Desde la Asociación partimos de la convicción de que la prioridad de las fundaciones debe ser el cumplimiento de su misión. Pero también sabemos que no hay fórmulas sencillas que permitan verificarlo, ni contrastar cuál es la incidencia de su actividad en su entorno. Esperemos que esta publicación les ayude en esta labor.

**Silverio Agea**  
director general  
de la Asociación Española  
de Fundaciones



# Resumen ejecutivo

## Sobre el informe

Este informe viene a cubrir un vacío en la investigación al abordar específicamente el reto que supone para las fundaciones desarrollar estrategias de gestión del impacto. Por *gestión del impacto* designamos los sistemas, los procesos, la cultura y las capacidades relacionadas con la medición del impacto social. Si bien existen algunos ámbitos que cubren la gestión del impacto en general, nuestra investigación sugiere que el sector de las fundaciones se enfrenta a un conjunto distinto de factores facilitadores, obstáculos y prioridades con relación a la gestión del impacto.

Para ayudar a reducir la brecha existente entre la teoría y la práctica en materia de gestión del impacto en el sector de las fundaciones en Europa, adoptamos la metodología del estudio del caso y lo complementamos con una revisión exhaustiva de la literatura. Describimos cómo están abordando la gestión del impacto cuatro destacadas fundaciones europeas –la Fundação Calouste Gulbenkian (Portugal), la Esmée Fairbairn Foundation (Reino Unido), Impetus (Reino Unido) y Reach for Change (Suecia). También incluimos en nuestra investigación a The Rockefeller Foundation como ejemplo de una fundación estadounidense pionera en este campo.

Figura 1: Esquema comparativo de las fundaciones participantes  
[Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los sitios web de las fundaciones]

→

**\* Nota:**

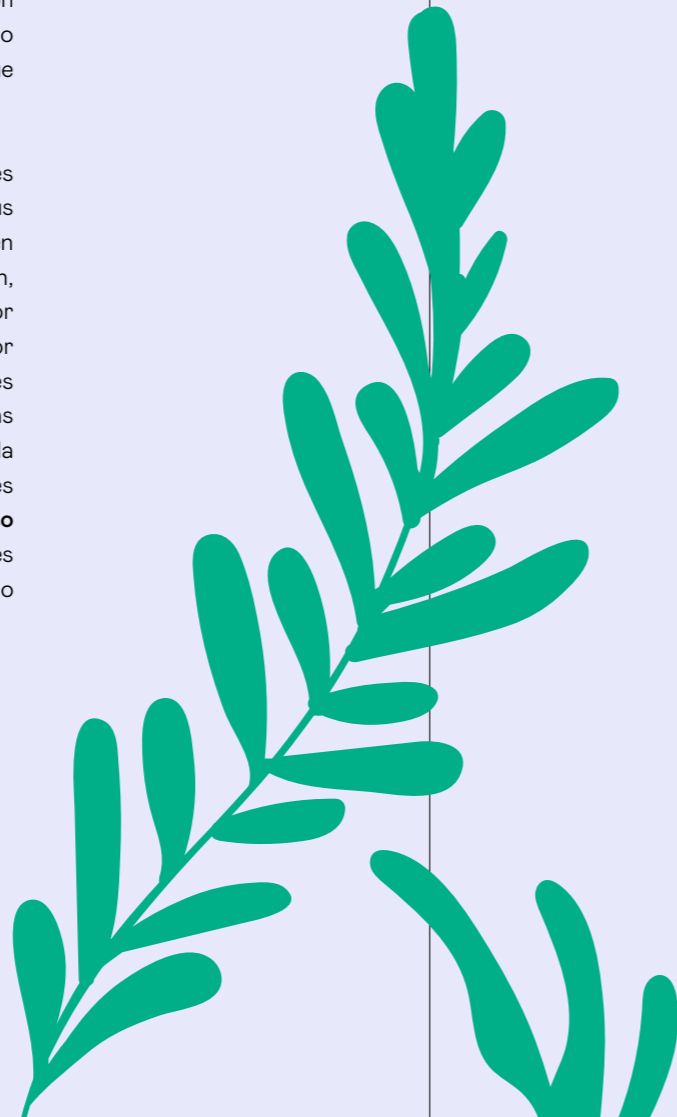
- Los legados fundacionales son aquellas fundaciones que se constituyen con el objetivo primordial de preservar la memoria y/o la obra de una persona.
- Las fundaciones donantes son las que conceden ayudas a otras organizaciones, instituciones o individuos con objetivos altruistas.
- Las fundaciones operativas que son las que gestionan sus propios proyectos.

					
<b>NOMBRE DE LA FUNDACIÓN</b>	The Rockefeller Foundation	Reach for Change	Fundação Calouste Gulbenkian	Impetus	Esmée Fairbairn Foundation
<b>TAMAÑO (activos y becas que concede cada año)</b>	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
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	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
<b>TIPOLOGÍA DE FUNDACIÓN*</b>	→ Legado → Donante	→ Donante	→ Legado → Donante y operativa	→ Donante	→ Legado → Donante
<b>HISTORIA DE LA FUNDACIÓN</b>	→ 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
<b>SECTORES DE ACTIVIDAD</b>	→ 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

## Situación de partida: la gestión del impacto y las fundaciones en Europa en comparación con Estados Unidos

La capacidad de impacto del sector de las fundaciones va en aumento y la naturaleza de su papel en el proceso complejo del cambio social se va transformando a medida que las fundaciones empiezan a aprovechar sus activos financieros y no financieros de forma creativa. La llegada de nuevos actores del mundo de los negocios, orientados al desempeño, así como la preocupación creciente entre las propias fundaciones sobre si están ejerciendo su poder de una forma responsable, mejorando su escucha a las organizaciones que están apoyando y a sus beneficiarios, están promoviendo una **mayor atención a la cuestión de la gestión del impacto**. Sin embargo, se observa una cierta ambivalencia, puesto que las fundaciones intentan equilibrar el nuevo enfoque de la gestión basada en el desempeño con el deseo de preservar los aspectos más valiosos de una visión a largo plazo que entiende el cambio social como un proceso complejo que puede ser difícil de medir.

En Europa, hay algunos ejemplos muy interesantes y prometedores de fundaciones donantes que están relativamente avanzadas en sus prácticas de gestión del impacto (estas buenas prácticas se incluyen en el informe como casos de estudio). Existe una labor de reflexión, innovadora y ejemplar en materia de gestión del impacto en el sector europeo de las fundaciones. Con todo, en general, Europa va por detrás de EE.UU., pues el sector estadounidense de las fundaciones cuenta con más organizaciones de apoyo intermediarias centradas en esta cuestión, una comunidad más amplia de profesionales de la evaluación y una sólida cultura de la transparencia. Las principales tendencias del sector en EE.UU. giran en torno al **reconocimiento de una importante transferencia de poder** a las organizaciones destinatarias de las ayudas y beneficiarios incorporándolos como agentes más activos en la gestión del impacto.



## Desarrollo del marco principal: hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto










Como parte de este estudio, hemos desarrollado **una hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto para las fundaciones donantes**, que se ilustra en la figura siguiente, para cubrir los principales temas y subtemas que se aconseja que las fundaciones tengan en cuenta en relación a la gestión de su impacto. Hemos enmarcado todo este proceso **como un itinerario de aprendizaje**. La hoja de ruta pretende ser una herramienta práctica y útil para las fundaciones, y refleja algunas **ideas fundamentales de la investigación**, como las siguientes:

- Desarrollar e implementar estrategias de gestión del impacto es un proceso de gestión del cambio a largo plazo que requiere tiempo, paciencia y resiliencia.
- Las fundaciones necesitan ir más allá del enfoque de gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*) y ver la gestión del impacto como una oportunidad de aprendizaje para ellas, para las organizaciones destinatarias de sus ayudas y entidades participadas, y para todo el sector en general.
- Se requiere un cambio de enfoque desde una concepción tecnocrática y basada en 'silos' hacia una comprensión de la gestión del impacto como una cuestión holística, que afecta todos los ámbitos de la fundación e incide en temas intangibles (*soft*) tan esenciales como la cultura organizativa.




La hoja de ruta aborda cinco temas esenciales sobre la gestión del impacto que se aconseja que las fundaciones tomen en consideración:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **Crear capacidad interna y externa:** El sector europeo de las fundaciones necesita invertir más en desarrollar internamente, y entre sus beneficiarios, las competencias necesarias para poner en práctica la gestión del impacto.
5. **Colaborar, compartir conocimientos y ser transparente:** Se observan signos prometedores de fundaciones que se están uniendo para agrupar datos, reducir la carga de reporte de los beneficiarios 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.





# 01 Diseñar un enfoque de gestión del impacto

-  Establecer claramente el propósito y los objetivos de impacto
-  Pasar de una visión auditora a una mentalidad de aprendizaje
-  Implicar a los *stakeholders*
-  Determinar el nivel de impacto
-  Seleccionar las herramientas de medición del impacto social
-  Integrar los enfoques de concesión de ayudas, inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) e inversión de impacto.
-  Prestar atención al rigor, a la proporcionalidad y a la atribución
-  Incluir una agenda compartida de medición entre distintos financiadores y sectores
-  Reiterar, corregir el rumbo y crecer en confianza

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




-  Dotarse de recursos para la gestión del impacto
-  Organizarse para la gestión del impacto
-  Romper los 'silos'

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

-  Asegurar que la dirección y los patronatos lideren el proceso
-  Difundir una mentalidad de impacto en la organización
-  Pasar a un enfoque de aprendizaje compartido con las organizaciones destinatarias de las ayudas
-  Convertirse en una organización que aprende



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

-  Desarrollar iniciativas conjuntas
-  Intercambiar conocimientos entre homólogos del sector de forma honesta y frecuente
-  Aprovechar los datos y la tecnología

# 04 Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

-  Capacitar al personal
-  Capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas

## Principales puntos de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto

01 > 02 > 03 > 04 > 05

# Diseñar un enfoque de gestión del impacto

# 01



### Establecer claramente el propósito y los objetivos de impacto:

La gestión del impacto fracasará si no sigue una estrategia clara en la fundación, a nivel programático o de proyecto. La mayoría de las fundaciones han tomado en consideración o aplican activamente la teoría del cambio.



### Pasar de una visión auditora a una mentalidad de aprendizaje:

Las fundaciones están cambiando su enfoque y están pasando de evaluar los proyectos para demostrar su impacto a crear oportunidades que les permitan entender, de forma clara y orientada al aprendizaje, cómo la fundación, o sus ayudas, han originado el cambio (estando abiertas al éxito, pero también al fracaso).



### Implicar a los stakeholders:

Las fundaciones entrevistadas para esta investigación procuran asegurarse de que cualquier información relacionada con la gestión del impacto facilitada por sus beneficiarios o por las entidades participadas sea un dato que ya recogen o que les resulta muy útil tener. Ello implica escuchar a los beneficiarios, fomentar su *feedback* directo con respecto a la fundación y a sus actividades de gestión del impacto.



### Determinar el nivel de impacto:

Las fundaciones pioneras **intentan conocer su impacto a nivel global de toda la fundación**, y no simplemente a nivel programático o de la ayuda individual. La mayoría de las fundaciones admiten que queda mucho por hacer antes de que puedan sentirse cómodas sobre cómo captan su impacto a escala de toda la fundación. Se requiere una cierta creatividad en este sentido, especialmente por parte de las fundaciones que realizan aportaciones en diversos sectores, pues en este caso es difícil determinar la agregación de su impacto.



### Seleccionar las herramientas de medición del impacto social:

Las fundaciones implicadas en este estudio han desarrollado sus propios instrumentos personalizados en función de sus necesidades específicas. Existe una **mínima estandarización de las estructuras o de los indicadores de medición**, incluso para las fundaciones que trabajan en ámbitos similares de actividad. La investigación de EE.UU. señala que cada vez es más frecuente recurrir a las conversaciones y a las visitas *in situ* a las organizaciones destinatarias de las ayudas para entender mejor el impacto, en detrimento de los tradicionales informes de impacto elaborados por las organizaciones destinatarias de las ayudas.<sup>1</sup>



### Integrar los enfoques de concesión de ayudas, inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) e inversión de impacto:

Numerosas fundaciones estadounidenses y europeas están experimentando con la inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) y con la inversión de impacto. Existen unos antecedentes recientes pero sólidos en materia de desempeño y gestión del impacto en estos sectores que las fundaciones europeas están adoptando y, en ocasiones, intentando integrar en sus prácticas de concesión de ayudas.



### Prestar atención al rigor, a la proporcionalidad y a la atribución:

Si bien las fundaciones son conscientes de los temas que afectan el sector social, en concreto de la poca calidad de los datos de impacto, existe una tendencia creciente a la **simplicidad en la gestión del impacto y la adopción de planteamientos flexibles** que permiten a las fundaciones moverse más en función de los datos que intuitivamente, y que les ha proporcionado información e ideas más viables.



### Incluir una agenda compartida de medición entre distintos financiadores y sectores:

Si las fundaciones trabajan juntas para cambiar sus sistemas a nivel macro, se les invita a adoptar también procedimientos de medición compartidos y a mejorar juntas el nivel de los datos de impacto en beneficio de todo el sector.



### Reiterar, corregir el rumbo y crecer en confianza:

Las fundaciones objeto de este estudio hacen especial hincapié en el diseño y el desarrollo de un enfoque de gestión del impacto como un proceso de aprendizaje experimental y exploratorio que no acaba nunca.



## Principales puntos de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto

01 > 02 > 03 > 04 > 05

### Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto



#### Dotarse de recursos para la gestión del impacto:

Si bien los presupuestos de evaluación cada vez son más frecuentes en las fundaciones americanas y europeas, los recursos financieros y la dotación de personal todavía son muy escasos, puesto que tradicionalmente esta área ha estado infradotada. En los EE.UU. se estima que los gastos de evaluación son, en general, solo el 1% del importe que se destina globalmente a ayudas, si bien las fundaciones más grandes aparentemente se gastan entre un 7,5 y un 10% de los costes totales de los proyectos en actividades de evaluación.<sup>2</sup> La gestión del impacto podría priorizarse más y reflejarse de un modo más claro en unos presupuestos más detallados en los que se especificaran las responsabilidades relacionadas con el impacto en las descripciones de los puestos de trabajo de la organización.



#### Organizarse para la gestión del impacto:

Cada fundación está desarrollando su propio enfoque organizativo de la gestión del impacto. No existen respuestas correctas o incorrectas, pero las fundaciones deben ser conscientes de las nuevas competencias que se requieren para gestionar el impacto, más allá de los aspectos técnicos. Estas competencias suponen adoptar decididamente la perspectiva de la diversidad y la inclusión, y requieren unas buenas dotes de escucha y apostar por la colaboración con los *stakeholders*, eso es, construir relaciones internamente y externamente, así como saber aprovechar la revolución tecnológica y de los datos.



#### Romper los 'silos':

Algunas fundaciones se enfrentan al reto de estructurar a sus equipos para adoptar unos enfoques de gestión del impacto que cubran toda la organización. Para que las fundaciones lleguen a utilizar toda una serie de instrumentos financieros (p. ej., la concesión de subvenciones, así como las inversiones), se recomienda que creen estructuras organizativas, procesos, actividades de formación e incentivos para garantizar una comunicación fluida y un intercambio de aprendizajes sobre la concesión de becas y la inversión de impacto/social dentro de la fundación con respecto a los temas de gestión del impacto.

# 02

<sup>2</sup> Preskill, H. y Mack, K. (2013). *Building a Strategic Learning and Evaluation System for your Organization*. FSG.

01 > 02 > 03 > 04 > 05

### Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa



La cultura organizativa es uno de los factores cruciales de éxito para la gestión del impacto más subestimados, teniendo en cuenta que las fundaciones intentan a menudo implicar a su personal y a los beneficiarios con estos nuevos enfoques.

#### Asegurar que la dirección y los patronatos lideren el proceso:

La dirección de la fundación, así como sus patronatos, son los principales instigadores y los defensores de la gestión del impacto. En la mayoría de las fundaciones entrevistadas, la dirección es quien ha iniciado explícitamente una gestión del impacto más decidida. Sin embargo, los patronatos han sido "puntos débiles" y a menudo se resisten a incrementar el presupuesto destinado a los equipos de impacto y a las evaluaciones.

#### Difundir una mentalidad de impacto en la organización:

Los nuevos enfoques de gestión del impacto probablemente se encontrarán con una resistencia notable por parte del personal. Las fundaciones entrevistadas tienen diversas vías para lograr que sus plantillas se muestren más favorables, por ejemplo incluyéndolas en el diseño de la gestión, evitando al máximo el uso de tecnicismos y mostrando claramente que la implementación de la gestión del impacto supone un cambio de gran envergadura para las organizaciones y, en última instancia, para las comunidades a las cuales sirven.



#### Pasar a un enfoque de aprendizaje compartido con las organizaciones destinatarias de las ayudas:

Las fundaciones pioneras ya no imponen sus prioridades, sino que trabajan con las potenciales entidades destinatarias de sus ayudas y entidades participadas para negociar prioridades relevantes para ambas partes.



#### Convertirse en una organización que aprende:

Más allá de una dirección favorable y de una cultura organizativa alineada con el aprendizaje, convertirse en una organización que aprende requiere unas estructuras y unos procesos claros (por ejemplo, unos incentivos al personal relacionados con los objetivos de aprendizaje y la inclusión de actividades de aprendizaje en las descripciones de los puestos de trabajo).

# 03



## Principales puntos de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto

01 > 02 > 03 > 04 > 05

### Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto



#### Capacitar al personal:

Existe una importante brecha de conocimientos y competencias entre el personal de la fundación con relación a la gestión del impacto, en especial sobre cómo desarrollar las capacidades de las organizaciones destinatarias de las ayudas (lo cual es responsabilidad de muchos responsables de programa). Un gestor o un equipo de impacto global a nivel de toda la fundación puede ayudar a orientar al personal responsable de las tareas específicas relacionadas con el impacto. Como ilustran los casos estudiados, las fundaciones han creado recursos e instrumentos para el personal de los programas, así como sesiones formativas de apoyo. Sin embargo, admiten que existe una gran variabilidad entre el personal en cuanto a sus competencias en la materia y que podría hacerse mucho más. Un tema importante de reflexión es cómo aprovechar a los "expertos" en impacto de las fundaciones para garantizar la propiedad y la responsabilización (*accountability*) del impacto a nivel de programa, pero con la suficiente preparación del personal para que pueda implementar los nuevos enfoques.



#### Capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas:

La mayoría de las organizaciones destinatarias de las ayudas no disponen actualmente de los recursos adecuados -financieros y no financieros- para gestionar con éxito su impacto. Las fundaciones entrevistadas están probando diferentes enfoques para ayudar a las organizaciones destinatarias de sus ayudas, ya sea trabajando con ellas intensivamente con relación a su impacto, u ofreciendo apoyo financiero para las evaluaciones y para la capacitación interna en materia de gestión del impacto. El planteamiento teórico y la experiencia práctica de la inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) puede ayudar a las fundaciones a orientarse en este campo. El desarrollo de las capacidades de las organizaciones destinatarias de las ayudas debe ser un área de atención preferente para el sector europeo de las fundaciones, si bien estudios anteriores indican que algunas fundaciones se alejan de estos planteamientos por la reacción que provocan en las organizaciones destinatarias de sus ayudas, y/o por la sensación de que no están proporcionando suficiente valor.

04

01 > 02 > 03 > 04 > 05

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



#### Desarrollar iniciativas conjuntas:

Existen ejemplos de buenas prácticas de fundaciones que se unen, por ejemplo para reducir la carga de reporte de las organizaciones destinatarias de las ayudas, capacitarlas para la gestión del impacto o crear enfoques de medición compartidos. Sin embargo, estos casos generalmente son excepciones.



#### Intercambiar conocimientos entre homólogos del sector de forma honesta y frecuente:

Sobre los éxitos y los fracasos de los programas, qué funciona y qué no.



#### Aprovechar los datos y la tecnología:

Existen grandes expectativas de que los datos y la tecnología puedan llegar a transformar la gestión del impacto, pero pocas pruebas que lo demuestren. Por lo menos, las plataformas para compartir datos invitan a las fundaciones a intercambiar conocimientos.

05

## Conclusión y recomendaciones

En este informe, se presentan algunos ejemplos de buenas prácticas muy consolidadas de fundaciones donantes que están recorriendo el itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto (la **Fundação Calouste Gulbenkian**, la **Esmée Fairbairn Foundation**, **Impetus** y **Reach for Change**). Cada una de ellas ha experimentado sus propios desafíos y frustraciones, pero, en términos generales, han dado grandes pasos para comprender mejor los efectos de su impacto.

Se plantea la cuestión de si otras fundaciones europeas estarían interesadas en experimentar y avanzar en la gestión de su impacto. Creemos que es importante que lo hagan por su cuenta, aprendiendo de los ejemplos que presentamos aquí (y también de otros casos). Será muy positivo si las fundaciones europeas empiezan a adoptar una actitud favorable, aunque crítica, sobre esta materia, en el sentido de determinar dónde se encuentran y a dónde tienen que ir para gestionar su impacto; si empiezan a trabajar juntas de forma creativa en beneficio de la sociedad, y si aprenden de sus acciones individuales y colectivas. Y lo más importante es que, aun cuando las fundaciones donantes no estén convencidas de la eficacia de un enfoque más estructurado a favor de la gestión del impacto, puedan generar más diálogo, debate e intercambio de ideas sobre la materia.

Para ayudar al sector europeo de las fundaciones a conocer mejor en qué consiste la gestión del impacto, es necesario llevar a cabo una importante actividad de sensibilización en el sector a través de la intermediación por parte de distintas organizaciones europeas y nacionales por medio del desarrollo de una comunidad de práctica más sólida. Y, puesto que la concienciación es el primer paso para poder cambiar, consideramos que esta investigación puede ayudar a las **fundaciones europeas a desarrollar una visión general que les permita explorar este terreno tan complejo**. Es esencial dar el primer paso, para después poder desplegar el proceso de forma distinta para cada fundación. La clave es concebir la gestión del impacto como un proceso de aprendizaje y tener en cuenta la importancia de los aspectos más intangibles (*soft*) y gestionarlos adecuadamente (como la cultura, los procesos y las capacidades).



# Introducción

# Objetivos

Este informe pretende ser un punto de partida útil para aquellas fundaciones europeas que se hallan en los primeros años de la gestión activa de su impacto, es decir, que están empezando a **desarrollar una buena comprensión del impacto social que están generando y quieren ir más allá**. A través de esta investigación, queremos sensibilizar sobre los temas más importantes relacionados con la gestión del impacto para las fundaciones (como los sistemas, los procesos, la cultura y las capacidades relacionadas con la medición del impacto social).

Nuestro objetivo es enmarcar el debate, analizar por qué las fundaciones necesitan desarrollar planteamientos más sólidos en materia de gestión del impacto, ilustrar las opciones disponibles y ayudar a comprender cómo implementar estas opciones.

¿Por qué es necesaria esta investigación? Si bien existe abundante literatura sobre el impacto y sobre el sector social en general, queremos cubrir una laguna existente, mediante:

1. **Un enfoque exclusivo a las fundaciones donantes**, como actores importantes del sector social que tienen unas necesidades específicas y unas características distintas en relación con la gestión del impacto.
2. **Una síntesis de la literatura**, para proporcionar una visión general de los principales temas.
3. **La presentación de estos temas clave por medio de estudios de caso honestos y útiles** que explican cómo diferentes fundaciones europeas han diseñado e implementado enfoques de gestión del impacto.
4. **Un énfasis en la práctica, más que en la teoría**: la visión de este informe es hacer más presente algo que puede resultar atractivo desde el punto de vista conceptual (pero abrumador en la práctica) en relación con la gestión del impacto en el sector de las fundaciones.

Este informe aporta ideas sobre los principales ingredientes que han de tener las fundaciones donantes para que puedan desarrollar su propia forma de gestionar su impacto. Es lo que denominamos el "itinerario de aprendizaje", dado que gestionar el impacto en una fundación supone un proceso de gestión del cambio a largo plazo, que a menudo plantea importantes barreras y desafíos internos y externos.

# Metodología

El gráfico siguiente ilustra el *timing* y la metodología del proyecto de investigación, que ampliamos de forma más detallada a continuación:

## Paso 1: Revisión de la literatura

Abril 2019

- Resumen de las principales publicaciones y artículos estadounidenses y europeos sobre gestión del impacto (literatura académica y no convencional).

## Paso 2: Investigación primaria

Mayo | Junio 2019

- Entrevistas cualitativas a las fundaciones participantes: **Fundação Calouste Gulbenkian** (Portugal), **Esmée Fairbairn Foundation** (Reino Unido), **Impetus** (Reino Unido), **Reach for Change** (Suecia) y **The Rockefeller Foundation** (EE.UU.).
- Apoyadas por fuentes secundarias de cada fundación.
- *Webinar* con las fundaciones participantes para debatir sobre las conclusiones emergentes.

## Paso 3: Síntesis y revisión de las conclusiones

Julio | Agosto | Septiembre 2019

- Primer borrador del informe compartido.
- *Webinar* con las fundaciones participantes para debatir sobre las conclusiones emergentes.

Paso 1

# Revisión de la literatura

Abril 2019

El equipo de Esade llevó a cabo una revisión en profundidad de la literatura, como puede comprobarse en la bibliografía, con el objetivo de entender las principales tendencias sobre cómo están gestionando el impacto las fundaciones. Las principales preguntas de investigación que planteó esta revisión exhaustiva de la literatura son las siguientes:

¿Cuál es la historia y el contexto actual sobre cómo las fundaciones han medido y han gestionado su impacto?

¿Cuáles son las principales tendencias emergentes en la práctica básica de la gestión del impacto en diferentes geografías?

¿Quiénes son los pioneros y los más innovadores, y cuáles son las mejores prácticas?

Paso 2

# Investigación primaria

Mayo | Junio 2019

Para complementar esta revisión de la literatura, Esade contactó con un pequeño grupo de fundaciones para que participaran en la investigación en profundidad de sus casos. En la tabla siguiente, se describen las distintas fundaciones participantes. Puesto que la literatura sobre la gestión del impacto entre las fundaciones europeas es muy escasa, comparada con la información disponible sobre las fundaciones de EE.UU, decidimos centrar nuestro estudio de casos en las fundaciones europeas. Incluimos también una fundación pionera estadounidense en el grupo, a modo de referencia y guía.

Realizamos un análisis cualitativo de la evolución de la gestión del impacto en la práctica en algunas de las fundaciones europeas más avanzadas. Además de la investigación secundaria y de una revisión de los documentos más relevantes facilitados por estas fundaciones, llevamos a cabo una serie de entrevistas cualitativas semiestructuradas, de una hora de duración, a uno o a varios empleados implicados en la gestión del impacto en sus respectivas fundaciones. En el Anexo 1, se incluye la lista de las personas entrevistadas. En estas entrevistas semiestructuradas, se abordaron una serie de temas, como los siguientes:

1. Perspectiva del entrevistado sobre el desarrollo del sector de las fundaciones en cuanto a la gestión del impacto.

2. Conocimiento profundo del actual enfoque de las fundaciones con respecto a la gestión del impacto.

3. Itinerario de aprendizaje de las fundaciones en materia de gestión del impacto.

También organizamos un *webinar* para que las fundaciones participantes se conocieran entre ellas y debatieran a fondo sobre las principales tendencias de gestión del impacto entre las fundaciones.

Figura 3: Esquema comparativo de las fundaciones participantes [Fuente: Elaboración propia con información de los sitios web de las fundaciones]:

Nombre de la fundación	Tamaño (activos y becas que concede cada año)	Ubicación geográfica	Tipología de fundación	Historia de la fundación	Sectores de actividad
 The ROCKEFELLER FOUNDATION	Activos de más de 4.000 M\$ y becas anuales superiores a los 160 M\$	Oficinas en los Estados Unidos, Italia, Kenia y Tailandia	→ Legado → Donante	→ Fundada en 1913 → Preserva la misma misión	→ Salud → Alimentación → Energía → Empleo → Clima y resiliencia → Innovación → Co-impacto
 Reach for Change	Activos de 4,2 M\$ y 4,92 M\$ destinados a causas benéficas en 2018	Fundación sueca con presencia en 17 países	→ Donante	→ Co-creada en 2010 por emprendedores de éxito del sector no lucrativo y empresarial	→ Niños y jóvenes
 FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN	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	Portugal, Reino Unido y Francia	→ Legado → Donante y operativa	→ Fundada en 1955 por Calouste Sarkis Gulbenkian	→ Beneficencia → Artes → Educación → Ciencia
 Impetus	Activos de 8,9 M€ y becas anuales superiores a los 4,65 M€ en 2016	Reino Unido	→ Donante	→ 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)	→ Educación y empleo para jóvenes desfavorecidos
 ef Esmée Fairbairn FOUNDATION	Activos de 996 M£ y becas anuales superiores a los 40,5 M£ en 2017	Reino Unido	→ Legado → Donante	→ Fundada en 1961 por Ian Fairbairn	→ Artes → Niños y jóvenes → Medio ambiente → Alimentación → Cambio social

### Paso 3

# Síntesis y revisión de las conclusiones

Julio | Agosto | Septiembre 2019

Elaboramos un primer borrador del informe y lo compartimos con los diversos actores, incluidas las fundaciones participantes. Y organizamos otro *webinar* para revisar y perfeccionar las conclusiones iniciales.

La metodología del caso nos ha permitido observar de un modo más detallado la práctica y la experiencia específicas de las fundaciones, centrándonos en **la idea esencial de un itinerario de aprendizaje para mejorar la gestión del impacto**. Seleccionamos con esmero las fundaciones participantes, de modo que representaran la diversidad de las fundaciones europeas y ofrecieran diferentes perspectivas y enfoques.



# El marco principal del informe

— la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto

Durante este proyecto de investigación, el equipo de Esade desarrolló una **hoja de ruta temática para ayudar a las fundaciones a explorar todas aquellas cuestiones sobre las cuales deberían reflexionar a la hora de abordar la gestión del impacto**. Esta hoja se basa en otros marcos de gestión del impacto ya existentes y no pretende reinventar la rueda, si bien ofrece una perspectiva diferencial puesto que:

- Vincula explícitamente el concepto de gestión del impacto con un itinerario de aprendizaje.
- Incluye un fuerte componente de gestión del cambio para ayudar a reducir la distancia entre la teoría y la práctica.
- Se refiere a los desafíos concretos del sector de las fundaciones, como el peso del legado en su cultura y la necesidad de desarrollar potencialmente las capacidades de las organizaciones destinatarias de las ayudas en materia de gestión del impacto.

La hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto cubre cinco temas, que se analizan con más detalle en el capítulo 2 de este informe.

Itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto

01

## DISEÑAR UN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL IMPACTO:

Cubre el 'qué', el 'dónde', el 'cuándo' y el 'cómo' de la gestión del impacto e incluye, por ejemplo, determinar qué herramientas se utilizan, cómo se recogen los datos del impacto, de quién y cómo se validan, y de qué modo los *stakeholders* pueden incluirse en este proceso. Estos son los primeros pasos esenciales en cualquier estrategia de gestión del impacto por parte de las fundaciones.

Muchas fundaciones se encallan en el primer tema, que es el diseño del enfoque de la gestión del impacto, y **no prestan suficiente atención a las competencias y a los entornos que se requieren para asegurar que este diseño pueda desplegar todo su potencial**. La hoja de ruta subraya la importancia de estos otros factores facilitadores más "intangibles" (*soft*), que ayuden a las fundaciones a evitar el escenario usual de una solución tecnocrática para la gestión del impacto que no logre avanzar ni interna ni externamente.

Existen varios marcos importantes de gestión del impacto que nos han servido de inspiración a la hora de elaborar este informe, especialmente:

→ **El marco de gestión del impacto en cinco fases de la European Venture Philanthropy Association (EVPA)**, desarrollado por la Dra. Lisa Hehenberger, co-autora de este informe, en la EVPA. Este marco busca extraer las mejores prácticas de un gran número de métodos y herramientas, con el fin de facilitar el trabajo de gestión y medición del impacto en la inversión filantrópica y social, y la inversión de impacto.<sup>3</sup>

→ **Impact Management Project (IMP)**: se trata de un foro para construir un consenso global sobre cómo medir, comparar y comunicar los riesgos medioambientales, sociales y gubernamentales (ESG) y los impactos positivos, que reúne a una comunidad profesional integrada por más de 2.000 organizaciones para debatir y lograr consensos (normas) en temas técnicos, y para compartir buenas prácticas. El IMP consensó que el impacto puede deconstruirse en cinco dimensiones: qué, quién, cuánto, contribución y riesgo (mediante una serie de preguntas sobre el impacto que cada dimensión trata de responder).<sup>4</sup>

02

## DOTARSE DE RECURSOS Y ORGANIZARSE PARA PODER GESTIONAR EL IMPACTO:

Se trata de asegurar que la organización presupuesta lo suficiente para llevar a cabo las actividades relacionadas con la gestión del impacto y que crea un marco organizativo apropiado para que sea una actividad y un tema que concierna a toda la fundación.

03

## 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.

04

## CREAR CAPACIDAD INTERNA Y EXTERNA PARA GESTIONAR EL IMPACTO:

El sector europeo de las fundaciones necesita invertir más en desarrollar internamente, y entre las organizaciones destinatarias de sus ayudas, las competencias necesarias para implementar la gestión del impacto.

05

## 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 los beneficiarios 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.

<sup>3</sup> Hehenberger, L., Harling, A.M., y Scholten, P. (2015). *Measuring and Managing Impact-A Practical Guide*. EVPA

<sup>4</sup> Impact Management Project. (s.f.). *What is impact?* Recuperado de: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/>

# Visión general de la estructura del informe

El **primer capítulo del informe** proporciona una breve panorámica de qué es la gestión del impacto para las fundaciones, por qué cada vez es más importante y cuál es la situación actual y sus tendencias en EE.UU., en comparación con Europa.

El **segundo capítulo** ilustra y describe los principales aspectos de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto –mediante una síntesis de la revisión de la literatura y de las entrevistas cualitativas de los casos con representantes de las fundaciones europeas participantes.

El **tercer capítulo** contiene los estudios detallados caso por caso de la gestión del impacto de cuatro fundaciones europeas que destacan por sus buenas prácticas: la **Fundação Calouste Gulbenkian** (Portugal), la **Esmée Fairbairn Foundation** (Reino Unido), **Impetus** (Reino Unido) y **Reach for Change** (Suecia).





# Capítulo 1

# Situación de partida

– el estado actual de la gestión del impacto y de las fundaciones donantes en Europa en comparación con las de los EE.UU.

## 1 | 01.

### ¿Qué es la gestión del impacto para las fundaciones donantes?

La gestión del impacto incluye los sistemas, los procesos, la cultura y las capacidades de medición del impacto social en una organización determinada. Busca apartarse de un enfoque meramente cuantitativo y orientado a la medición del impacto social (normalmente por proyectos y *a posteriori*, haciendo más énfasis en demostrar el impacto que en aprender de él) para adoptar una nueva visión de la gestión del impacto como un proceso holístico y estratégico para toda la organización, que nutra la toma de decisiones y el aprendizaje. La definición de impacto que utilizamos en este informe es “un cambio de resultado positivo o negativo para las personas o para el planeta”.<sup>5</sup>

El concepto de gestión del impacto parte de los campos existentes de supervisión y evaluación (ampliamente reconocidos actualmente en el sector social), y recientemente se ha ampliado en EE.UU. para incorporar también el aprendizaje (este nuevo concepto es conocido como MEL, sigla de *monitoring, evaluation y learning*). Lo innovador de la gestión del impacto es su énfasis en una propuesta más dinámica y a escala de toda la organización para determinar el impacto, haciendo especial hincapié en el “cómo” y en el “para qué”, así como en el “qué” (v. Anexo 2 para una descripción más detallada de la terminología utilizada en este informe).

**Es un enfoque para que las fundaciones puedan investigar (y responsabilizarse) sobre su desempeño acerca del apoyo tanto financiero como no financiero que prestan.** Aborda no solo la gestión de su propio impacto, sino también la forma en la que ayudan a maximizar el impacto de otras organizaciones que reciben su ayuda. Así pues, el

impacto está en su ADN y es su razón de ser. Es una cuestión transversal que va más allá de unas determinadas funciones o áreas programáticas y afecta a todos los ámbitos de la organización.

Aunque entender el impacto parece algo intuitivo e implícito, el sector de las fundaciones ha debatido ampliamente sobre el concepto de “impacto” y sobre si dicho impacto puede medirse adecuadamente. Y, puesto que numerosas fundaciones están implicadas en varias áreas sectoriales con diversos instrumentos financieros, el sector de las fundaciones todavía se pregunta si es posible e incluso deseable intentar comprender el impacto de forma global, a escala de toda la fundación.

Además, existe la impresión de que puede haber un cierto valor en preservar un enfoque que no esté excesivamente orientado al desempeño o únicamente centrado en las cifras. En un mundo de cambios sociales complejos y a largo plazo, la gestión del impacto promovida con una mentalidad de sector privado puede tener unas consecuencias no buscadas, por ejemplo favorecer aquellos proyectos y organizaciones que puedan medirse más fácilmente. Con frecuencia, las fundaciones han apoyado causas impopulares, arriesgadas o marginales, y los principios de la gestión del impacto de las fundaciones que toman como referencia la gestión del desempeño deben ajustarse también a los distintos calendarios de impacto que manejan otras muchas fundaciones, y no simplificar excesivamente el proceso complejo y sutil del cambio social en que se hallan inmersas muchas de ellas.

<sup>5</sup> Impact Management Project. (s.f.). *What is impact?* Recuperado de: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/>

## 1 | 02.

## ¿Por qué las fundaciones donantes han de gestionar el impacto?

El sector de las fundaciones está creciendo y desempeña un papel importante a la hora de abordar los retos sociales y medioambientales

La filantropía está en alza a escala global: las fundaciones europeas se gastaron casi 60 billones de euros en 2015<sup>6</sup> y las fundaciones estadounidenses, 75,86 billones de dólares en 2018.<sup>7</sup> Existen más de 147.000 fundaciones en los 24 países europeos representados en las redes de asociaciones de fundaciones y donantes de Europa (*Donors and Foundations Networks of Europe*, DAFNE). El número de fundaciones ha crecido exponencialmente en los últimos años, y las fundaciones europeas se caracterizan principalmente por su juventud. Y si bien el gasto en cuestiones filantrópicas representa un porcentaje menor del gasto global en asuntos sociales y medioambientales (por ejemplo, las fundaciones británicas se gastaron 6,500 billones de libras en 2018 frente a los 780 billones de libras del Gobierno),<sup>8</sup> **el sector de las fundaciones presumiblemente juega un papel catalizador muy importante: puede apoyar unos enfoques más innovadores, aún no ensayados, que más adelante acaso adoptará el sector público**, e incluso puede ayudar a ampliar las innovaciones que el sector público no ha sido capaz de integrar. Además, las fundaciones pueden destinar dinero en ámbitos en que el sector público ha reducido su aportación debido a recortes en el gasto o al descenso de la actividad.

En los últimos años, numerosas fundaciones han empezado a expresar una visión distinta de su papel y, en consecuencia, de su impacto potencial, manifestando que su ventaja principal no pueden ser los recursos financieros, sino más bien otros atributos, como la independencia, una visión a largo plazo, la flexibilidad y la capacidad de agruparse y colaborar.<sup>9</sup> La capacidad de influencia de las fundaciones sobre otros actores públicos, privados y filantrópicos va en alza. Además, a medida que las fundaciones están más dispuestas a actuar sobre sistemas enteros (por ejemplo, en los ámbitos del desempleo juvenil o de la integración de los refugiados), el impacto que pueden lograr va más allá del impacto específico o agregado de sus proyectos o ayudas individuales.

Con la contracción del gasto público en partidas importantes, y ante la necesidad de redoblar la apuesta por alcanzar los fines medioambientales y sociales (como son los objetivos de desarrollo sostenible), la gestión del impacto pasa a ser mucho más importante, considerando el importante papel catalizador que pueden jugar las fundaciones, que es diferente del de los demás actores públicos y privados. Junto con esta creciente percepción de urgencia ante los actuales desafíos sociales y medioambientales, las fundaciones también aspiran a ser más responsables (y más transparentes), no solo en consideración a la visión de sus fundadores (en su caso) o de sus juntas y a su misión, sino también ante el público en general.

**Existe inquietud e incertidumbre entre las fundaciones europeas con respecto a su legitimidad:** sin asociados, votos o consumidores, ¿qué legitima a una fundación a actuar y a tomar decisiones sobre el bien común? Si se les pide que desplieguen activos como la marca, la reputación y el acceso a las redes para tener impacto, la cuestión que se plantea es: ¿En beneficio de quién están actuando?<sup>11</sup> **La gestión del impacto se convierte, pues, en una forma de acceder y dar respuesta a estas preguntas de mayor calado sobre la legitimidad de las fundaciones, su rendición de cuentas (*accountability*) y su poder.** Como señala Luís de Melo Jerónimo de la *Fundação Calouste Gulbenkian*, *“tenemos una posición muy privilegiada. Hay que ser humildes.”*<sup>12</sup>

“El valor crítico de la fundación del futuro puede ser la capacidad de dar un paso atrás y ayudar a los diversos *stakeholders* que trabajan en un mismo tema para ver los retos a los que se enfrentan en un contexto global, presentar nuevas posibles oportunidades y movilizar capital de varios tipos (no solo monetario) para ayudar a estos *stakeholders* a trabajar a favor del cambio”<sup>10</sup>

*Being the Change: 12 Ways Foundations Are Transforming Themselves to Transform their Impact.*

Escrito por Stevenson, A., Bockstette, V., Seneviratne, A., Cain, M., Foster, T., FSG, 2018.

Nuevas tendencias y nuevos actores en el campo de la filantropía

Las tendencias de la filantropía catalítica y estratégica ponen de relieve la necesidad de que las fundaciones gestionen su impacto de una forma más decidida. La filantropía catalítica se describe como un enfoque que adoptan los donantes para promover un cambio transformador, más allá de la firma de un cheque (como aprovechar su voz y las relaciones comunitarias, reunirse y desarrollar capacidades para impulsar el cambio social).<sup>13</sup> La filantropía estratégica ha priorizado el compromiso de las fundaciones a favor de unos objetivos claros, unas estrategias impulsadas por los datos, una mayor rendición de cuentas (*accountability*) y rigor en sus evaluaciones. Estas tendencias filantrópicas han acentuado la necesidad de tomar decisiones basadas en datos y de que el aprendizaje estratégico esté en primera línea de la reflexión y de los métodos de gestión del impacto.<sup>14</sup>

Además, la incorporación de nuevos actores, que pueden definirse como “orientados al mercado”, como son los inversores de impacto y las empresas sociales, está introduciendo otra disrupción en los enfoques tradicionales del sector social.<sup>15</sup> Por ejemplo, los contratos de impacto social o las alianzas público-privadas están creando nuevos tipos de medición del impacto social, que están influyendo y a la vez se ven influidos por unas perspectivas más generales sobre la concesión de ayudas. Además, muchas personas se incorporan al sector social procedentes de otros campos (como el tecnológico y el del capital riesgo), acostumbradas a la gestión del desempeño y a la medición de los resultados.

El nuevo marco “de aprendizaje” que influye en la gestión del impacto de las fundaciones

Los entrevistados insistieron en que **la gestión del impacto consiste en aprender, y esta es la razón principal para diseñar e implementar un enfoque de gestión del impacto.** Este nuevo marco es un paso decidido para alejarse de las evaluaciones de proyectos *post mortem* y optar por una forma más liviana y flexible de decidir sobre las intervenciones a realizar basándose en datos. Incorpora no solo los éxitos, sino también los fracasos (tradicionalmente, el impacto siempre se ha considerado positivo) e intenta incluir el factor riesgo.

<sup>6</sup> McGill, L.T. (2016). *Number of Registered Public Benefit Foundations in Europe Exceeds 147,000*. Foundation Center.

<sup>7</sup> Giving USA. (2019). *Giving USA 2019: Americans gave \$427.71 billion to charity in 2018 amid complex year for charity giving*. Recuperado de: <https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>

<sup>8</sup> Pharoah, C., Walker, C., y Hutchins, E. (2018). *Foundation Giving Trends 2018*. ACF.

<sup>9</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

<sup>10</sup> Stevenson, A., Bocksette, V., Seneviratne, A., Cain, M. y Foster, T. (2018). *Being the Change: 12 Ways Foundations are Transforming Themselves to Transform Their Impact*. FSG.

<sup>11</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

<sup>12</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

<sup>13</sup> FSG. (4 de noviembre de 2015). *What is Catalytic Philanthropy?* Recuperado de: <https://www.fsg.org/blog/what-catalytic-philanthropy>

<sup>14</sup> Picciotto, R. (2015). *The 5th Wave: Social Impact Evaluation*. The Rockefeller Foundation Evaluation Office.

<sup>15</sup> Picciotto, R. (2015). *The 5th Wave: Social Impact Evaluation*. The Rockefeller Foundation Evaluation Office.

<sup>16</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

## 1 | 03.

## El estado de la gestión del impacto por parte de las fundaciones donantes en Europa y Estados Unidos

## Las fundaciones de EE.UU.:

## Unos intermediarios y una estructura de apoyo potentes

Existe una potente comunidad evaluadora en el sector estadounidense de las fundaciones que está superando sus límites y busca mejorar continuamente. Para ello, cuenta con el respaldo de potentes organizaciones intermediarias de apoyo, como:

**Grantmakers for Effective Organizations:**

Un movimiento de más de 7.000 organizaciones donantes que conectan y colaboran entre ellas para lograr un sector no lucrativo más efectivo.

**CEP -The Center for Effective Philanthropy-:**

Una organización no lucrativa centrada en el desarrollo de datos comparativos que permitan unas mejores actuaciones filantrópicas.

Estas organizaciones realizan estudios rutinarios y publican sus conclusiones sobre el estado de las prácticas de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) en la comunidad de fundaciones estadounidenses,<sup>17</sup> y también ofrecen formación. Leap of Reason es una comunidad de práctica global emergente, dedicada a la gestión del desempeño en el sector no lucrativo.

Las fundaciones estadounidenses son relativamente transparentes con relación a sus prácticas de gestión del impacto y tienden a hacerse algunas preguntas difíciles sobre el impacto que están teniendo a día de hoy. Por ejemplo, la Lucile Packard Foundation encargó y publicó una evaluación externa de sus propias prácticas de evaluación, un buen ejemplo de fundación que prueba su propia medicina.<sup>18</sup> En los Estados Unidos, se admite que todavía queda mucho camino por recorrer en el sector de las fundaciones para lograr unas prácticas de gestión del impacto excelentes y generalizadas.

<sup>17</sup> Por ejemplo: Buteau, E., y Glickman, J. (2018). *Understanding and Sharing What Works: The State of Foundation Practice*. CEP; Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP; y Buteau, E., Loh, C., y Ilegbusi, T. (2018). *Strengthening Grantees: Foundation and Nonprofit Perspectives*. CEP.

<sup>18</sup> Nsimbi, A., Orians, C., Beyers, J., Howlett, M., y Stachowiak, S. (2019). *MEL Practice at the David and Lucile Packard Foundation: Evaluation in Support of Moving to Good to Great*. David and Lucile Packard Foundation y ORS Impact.

<sup>19</sup> Milway, K.S. (2019). *What Social Sector Leaders Think About Feedback*. SSIR.

<sup>20</sup> Por ejemplo, The Annie E. Casey Foundation, a través de su iniciativa Leaders in Equitable Evaluation and Diversity (LEEAD), está reforzando su cartera de evaluadores que forman parte de minorías históricamente infrarrepresentadas, preparándolos para ser líderes en el proceso de evaluación.

<sup>21</sup> Kania, J., Kramer, M., y Senge, P. (s.f.). *The Water of Systems Change*. FSG. Recuperado de: [https://www.fsg.org/publications/water\\_of\\_systems\\_change](https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

Las fundaciones estadounidenses:  
Principales tendencias en la gestión del impacto

El ámbito de las fundaciones estadounidenses se focaliza actualmente en algunas de las siguientes tendencias (que también están presentes en el sector europeo, aunque quizá de una forma no tan extendida), que se desarrollarán más adelante en este informe:

→ **Gestionar el impacto como un instrumento dinámico para la toma de decisiones:**

La idea es que los datos de impacto tienen una utilidad esencial: deben ayudar a la toma de decisiones. El rigor debe compaginarse con la funcionalidad, la relevancia y la capacidad de dar respuesta. Las entidades donantes intentan colaborar con las organizaciones destinatarias de sus ayudas facilitándoles información que les resulte útil a la hora de tomar decisiones, dando prioridad a la información que estas necesitan para servir mejor a sus ciudadanos.

→ **Cambiar la dinámica de poder y restituir el puesto de dirección a las organizaciones destinatarias de las ayudas/las entidades participadas:**

Los líderes de las fundaciones estadounidenses son cada vez más conscientes de los desequilibrios de poder básicos en toda relación de financiación, especialmente cuando interviene la gestión del impacto. La pregunta clave es quién va a beneficiarse y a controlar los datos recogidos, y qué uso va a hacerse de ellos. Se hace especial hincapié en colaborar y trabajar juntamente con las organizaciones destinatarias de sus ayudas y en empoderarlas, así como a sus beneficiarios, para determinar los datos de impacto que les van a resultar más útiles. La gestión del impacto debe realizarse en beneficio de dichas organizaciones y de las comunidades a las cuales sirven, más que en beneficio de las fundaciones.

→ **Rendir cuentas (accountability) y escuchar a las comunidades y a los beneficiarios finales:**

Aunque muchas fundaciones y organizaciones no lucrativas desearían recabar *feedback* de las personas a quienes sirven, son muy pocas las que realmente lo hacen. En una encuesta de la *Stanford Social Impact Review* a unos 2.000 responsables de organizaciones no lucrativas, donantes y similares, el 88% de los encuestados priorizaban obtener *feedback* de los clientes, pero solo el 13% consideraban que habían convertido sus aspiraciones en una realidad, y eran muchos los que decían que estas tentativas eran demasiado complicadas y costosas.<sup>19</sup> Algunas fundaciones se mantienen demasiado distantes de unos beneficiarios

cuyas vidas intentan mejorar.

→ **Usar los datos y la tecnología:** Se considera que esta es una gran oportunidad para la gestión del impacto en los próximos años. Podrán utilizarse datos en tiempo real para informar continuamente de la toma de decisiones a escala de proyecto y/o de programa. La tecnología está facilitando diferentes tipos de datos a mayor escala, que ayudan a obtener nuevas perspectivas o a captar patrones. Los avances en los sistemas para captar, gestionar y compartir datos sensibles son de gran ayuda para aquellas organizaciones que quieran trabajar de forma colaborativa, y la tendencia hacia el *open data* está proporcionando acceso a datos que pueden relacionarse entre ellos y proporcionar mayores perspectivas. Sin embargo, el uso de los datos todavía es irregular y se comparten pocas bases de datos.

→ **Garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión:**

Consiste en recoger datos desagregados con los efectos de una intervención para diferentes grupos de ciudadanos, capacitando al personal en este campo y garantizando que la comunidad de evaluación representa la diversidad de las comunidades atendidas. El proceso de gestión del impacto debe gestionarse de un modo que sea culturalmente sensible y abierto a diferentes perspectivas, basadas en la raza, el género, la sexualidad, etc.<sup>20</sup>

→ **Entender cómo gestionar el impacto cuando se participa en procesos de cambio de sistemas:**

El cambio de sistemas se ha convertido en una expresión de moda en los círculos filantrópicos en la última década. Según FSG, *"el cambio de sistemas consiste en avanzar hacia la igualdad modificando las condiciones que hacen que un problema persista"*. Desde la perspectiva de la gestión del impacto, participar en un cambio de sistema significa adaptarse a una complejidad añadida, puesto que el impacto puede resultar más difuso y difícil de precisar y atribuir. El impacto pasa a ser un impacto más colectivo, y no el impacto de un solo actor sobre el sistema.<sup>21</sup>

## Las fundaciones europeas: ¿Se acerca el cambio?

En general, existen pocos datos sobre cómo las fundaciones europeas están abordando la gestión del impacto, y se necesitan claramente más estudios cuantitativos y cualitativos para poder entender mejor la situación. Un estudio reciente entrevistó a más de 30 fundaciones de Europa y concluyó que, si bien tener impacto era una ambición básica para la mayoría de las fundaciones, su actuación práctica no era coherente con dicha ambición. Las fundaciones medían sus impactos a nivel de subvención o de proyecto, pero solo unas pocas intentaban medir su impacto por programas o a escala de toda la fundación.<sup>22</sup> Durante la presente investigación, hemos visto que, **si bien todo el mundo habla de la gestión del impacto, son pocas las fundaciones o las organizaciones destinatarias de las ayudas que saben cómo hacerlo.** Este comentario es un tanto sorprendente, teniendo en cuenta la abundante información existente sobre herramientas y prácticas de gestión del impacto, y la cantidad de informes que generan las organizaciones. Con todo, este comentario **ilustra la distancia existente entre la teoría y la práctica.**

Existen datos de algunos países europeos que muestran que evaluar los proyectos (un paso previo a la adopción de un enfoque más holístico para la gestión del impacto) se considera un reto. En Francia, el 34% de las fundaciones señalaban que tenían dificultades a la hora de evaluar sus proyectos o sus programas.<sup>23</sup> En Bélgica, el 25% de las fundaciones mencionaban la evaluación de los programas y de los proyectos que

apoyaban como una de las mayores dificultades con las que se encontraban. Además, en algunos países, se constata que numerosas fundaciones no están midiendo su impacto en modo alguno. Por ejemplo, la mitad de las fundaciones belgas solo solicitan informes financieros para acreditar el buen uso de sus recursos (en detrimento de la comunicación del impacto social).<sup>24</sup>

Como nota positiva, los entrevistados en esta investigación han coincidido en señalar que se ha registrado un progreso significativo en el ámbito del impacto en los últimos cinco años en Europa. En concreto, **existe una mayor sensibilización sobre el tema de la gestión del impacto, tanto entre las organizaciones destinatarias de las ayudas como entre las fundaciones.** Las organizaciones entrevistadas a la hora de realizar esta investigación son **ejemplos de fundaciones que, con sus buenas prácticas, se están implicando claramente a favor de este cambio de mentalidad con respecto al impacto.** No obstante, es evidente que muchas personas que están liderando las iniciativas que buscan infundir una mayor cultura del “impacto” se sienten frustradas por el ritmo lento en que avanza este cambio. Un entrevistado señaló que, en general, la mayoría de las organizaciones *“no saben qué es el impacto o cómo gestionarlo”*. Además, parece que, fuera del mundo anglosajón, la gestión del impacto no se lleva a cabo ampliamente. Ello no es ninguna sorpresa, puesto que se trata de un proceso complejo de gestión del cambio a largo plazo.

“Uno de nuestros principios fundamentales es que una cosa es sensibilizar sobre la gestión del impacto y otra, mucho más difícil, es implementarla”<sup>25</sup>

Sherine Mahmoud,  
directora de Inversiones  
de Impetus

<sup>22</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

<sup>23</sup> L'Observatoire de la Fondation de France. (2015). *Les fonds et les fondations en France de 2001 à 2014*. 1.852 fundaciones fueron analizadas.

<sup>24</sup> Mernier, A., Xhaufclair, V. (2017). *Les fondations en Belgique*. Fédération Belge des Fondations Philanthropiques. 227 fundaciones fueron encuestadas (el 40% eran fundaciones privadas y el 60% eran fundaciones de utilidad pública).

<sup>25</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

# Capítulo 1

## Principales aprendizajes

- El impacto forma parte del ADN de la actividad de las fundaciones y constituye su razón de ser.
- El rol de las fundaciones está cambiando: se están convirtiendo en entidades convocantes, catalizadoras e influyentes, que colaboran con los actores públicos, privados y otras entidades filantrópicas con el fin de crear impacto. **Su potencial de impacto ahora es mayor, pero es más difícil de medir y de gestionar.**
- Los recursos financieros y no financieros del sector de las fundaciones cada vez son más valiosos, en una época de recortes de los fondos públicos y de mayores desafíos sociales y medioambientales. Junto con un mayor énfasis en la rendición de cuentas (*accountability*) y en la participación de los *stakeholders*, y gracias al ejemplo y a la influencia de nuevos actores, más orientados a la gestión del desempeño, **la capacidad de gestionar y expresar el impacto se está convirtiendo en un componente esencial para las fundaciones.**
- Numerosas fundaciones europeas no han emprendido todavía el itinerario de aprendizaje de la gestión del desempeño. Concretamente, para las fundaciones que aún están distribuyendo múltiples ayudas a corto plazo, medir y comprender el impacto es un desafío y una operación limitada. Para las fundaciones que están explorando distintos tipos de fórmulas filantrópicas –como la inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) o la financiación básica (*core funding*)–, el enfoque de

la gestión del impacto puede resultar más intuitivo. En los últimos años, ha habido un avance importante en la sensibilización sobre la gestión del impacto, pero menos sobre su puesta en práctica. Si bien parece detectarse una cierta voluntad y compromiso dentro del sector de las fundaciones, y un reconocimiento de la gestión del impacto como un desafío, el ritmo del cambio es lento.

- La gestión del impacto puede replantearse como un itinerario de aprendizaje para toda la organización, y como un proceso de cambio cultural, más que como una cuestión tecnocrática de gestión del desempeño.
- El sector de las fundaciones en EE.UU. está más avanzado en las prácticas de gestión del impacto, impulsado por unas sólidas organizaciones intermediarias de apoyo, por una comunidad de evaluación profesional más desarrollada y por una cultura de mayor transparencia y colaboración entre las fundaciones.
- Las principales tendencias estadounidenses en la práctica de la gestión del impacto suponen el reconocimiento de un importante traspaso de poder: reconocer y escuchar a las organizaciones destinatarias de sus ayudas y a sus beneficiarios y restituirles el poder como agentes activos. La gestión del impacto se está convirtiendo en una oportunidad para compartir una experiencia de aprendizaje con las organizaciones, más allá de ser un mero instrumento jerárquico de obligado cumplimiento, para la gestión del riesgo o la comunicación a las fundaciones.

## Principales recomendaciones

### — para el sector de las fundaciones

#### Encargar nuevas investigaciones para entender:

- El estado actual de la gestión del impacto en Europa (investigación cuantitativa y cualitativa).
- Los principales obstáculos (por tipo de fundación o por país) que dificultan salvar la distancia entre la teoría y la práctica en Europa.

#### Hacer campañas de sensibilización y de construcción comunitaria en torno a la gestión del impacto en el sector europeo de las fundaciones:

- Concienciar las fundaciones europeas sobre la gestión del impacto.
- Reforzar las colaboraciones y las comunidades de fundaciones europeas con el fin de compartir los aprendizajes de los homólogos en materia de gestión del impacto.

#### Reformular el lenguaje y el discurso sobre la gestión del impacto:

- Promover la idea de un itinerario de aprendizaje.
- Reducir las expectativas comunicando que será un proceso de gestión del cambio a largo plazo, paso a paso, que puede tardar un tiempo en dar sus frutos.

# Capítulo 2

# Principales temas

– de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de gestión del impacto

La hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de gestión del impacto cubre cinco temas, que se tratan al detalle en este informe.

## 01 | Diseñar un enfoque de gestión del impacto

## 02

## 03

## 04

## 05

“La gestión del desempeño es un proceso continuo. En función de los recursos de que disponemos cada año, seguimos construyendo nuevos elementos”<sup>26</sup>

Elisabeth Paulson,  
directora de *Portfolio*  
de Impetus

### 2 | 01.

### Diseñar un enfoque de gestión del impacto

El primer tema de la hoja ruta para las fundaciones donantes es “diseñar un enfoque de gestión del impacto”. Consiste en describir el proceso básico que toda fundación debe seguir para desarrollar el ‘qué’, el ‘dónde’, el ‘cuándo’ y el ‘cómo’ de su propia receta para la gestión del impacto. Este elemento de “diseño” es la esencia de todo el proceso de gestión del impacto y debe considerarse un primer paso crucial.

Es probable que haya un momento en el tiempo en que se intente enmendar y/o mejorar el enfoque inicial de gestión del impacto, y hasta incluso establecer otro, totalmente nuevo. En el mejor de los casos, las fundaciones pueden utilizar este momento para actuar de forma más sistemática, coordinada e intencionada sobre qué hay que controlar y evaluar –y también cuándo y con quién. Acaso sea consecuencia de la incorporación en plantilla de un profesional experto en temas de impacto, de la llegada de un nuevo director ejecutivo que se pregunte qué ha estado financiando la fundación y en qué está marcando la diferencia, o del lanzamiento de un programa o una estrategia de financiación distintos. Puede haber numerosos factores que lleven a las fundaciones a replantearse

totalmente de nuevo la gestión de su impacto. Raramente, las fundaciones tienen la oportunidad de partir de cero. Pero existen ejemplos de casos de fundaciones que han tomado decisiones estratégicas radicales, como resultado de un impulso más fuerte y determinado para entender cuál es su impacto (como se explica más adelante a propósito de la fundación **Impetus**).

¿Cómo desarrollan las fundaciones un enfoque de gestión del impacto? Las personas entrevistadas en este estudio han hablado de aprender de lo que hacen los demás, y se han referido a abundantes consultas a nivel interno y externo. La creación y el desarrollo de un enfoque de gestión del impacto es un proceso de iteración constante, en el que las fundaciones desarrollan, ensayan o ponen a prueba uno o más enfoques (para proyectos, programas o a escala de toda la fundación), y posteriormente los van modificando a medida que reciben *feedback* de sus *stakeholders* (como las organizaciones destinatarias de sus ayudas, el personal de la plantilla y el patronato) y lo ponen en práctica. Nuevamente, la metáfora de un itinerario de aprendizaje resulta útil aquí.

<sup>26</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

## Establecer claramente el propósito y los objetivos de impacto

Tanto si la fundación intenta crear un enfoque de gestión del impacto para toda la organización como si lo hace para un área del programa o para un proyecto específico, se considera crucial establecer muy claramente los objetivos y la estrategia para poder desarrollar el enfoque correcto de gestión del impacto. Una vez acordada la diferencia que quiere marcar la fundación, la estructura, las medidas, los indicadores, los recursos y el proceso para determinar el impacto surgen más fácilmente. En efecto, la gestión del impacto está íntimamente relacionada con la estrategia de la organización, el proyecto o el programa.

Lograr esta claridad estratégica puede requerir algún tiempo, pero puede conseguirse con la ayuda de unos instrumentos ampliamente utilizados en el sector filantrópico, como la "teoría del cambio". Esta muestra el camino que debe seguir la organización partiendo de sus necesidades hasta lograr los resultados que espera obtener, con el fin de impactar. Describe el cambio que la entidad financiadora quiere hacer, y los pasos precisos para lograr que este cambio se produzca. Existen unas pautas concretas para ayudar tanto a las organizaciones destinatarias de las ayudas como a las donantes a desarrollar una teoría del cambio.<sup>27</sup>

### I Impetus

La fundación **Impetus** llevó a cabo un importante proceso basado en la teoría del cambio hace cinco años, que provocó un replanteo radical de la organización y la llevó a emprender un nuevo camino. Poco antes de su fusión con la Private Equity Foundation en 2014, **Impetus**, para clarificar qué es lo que quería conseguir, siguió el enfoque de David Hunter, exdirector de Evaluación de la Edna McConnell Clark Foundation. Inspirándose en sus planteamientos, **Impetus** decidió apostar por una estrategia de impacto que requería introducir varios cambios fundamentales en su modelo. Se concentraría exclusivamente en la educación y el empleo para jóvenes procedentes de entornos desfavorecidos del Reino Unido (previamente, había trabajado en temas sociales muy diversos y en muchas geografías distintas, y no tenía conocimientos profundos ni experiencia en los sectores en que operaban sus *partners*) y en lograr que sus beneficiarios consiguieran unos resultados significativos y medibles, antes de escalarlos. Ello exigía desarrollar un nuevo modelo de apoyo a las entidades benéficas que atendía. Elisabeth Paulson, directora de *Portfolio* de **Impetus**, comentó que con este nuevo enfoque se abría un nuevo mundo y era como un terremoto que requeriría que su equipo se convirtiera en experto en la materia con el paso del tiempo. Sherine Mahmoud, directora de Inversiones de **Impetus**, señala que la teoría del cambio desarrollada en **Impetus** cinco años atrás todavía funciona bien, porque es un modelo a largo plazo y se requiere algún tiempo para ver los resultados.<sup>28</sup>

### “La gestión del impacto varía en función de por qué estamos midiendo el impacto y con qué objetivo”<sup>29</sup>

**Luís de Melo Jerónimo**,  
director del Programa  
de Cohesión e Integración  
Social de la Fundação  
Calouste Gulbenkian

<sup>27</sup> Harries, E., Hodgson, L., y Noble, K. (2014). *Creating your Theory of Change: NPC's Practical Guide*. NPC; Plimmer, D., y Kail, A. (2014). *Theory of Change for Funders: Planning to Make a Difference*. NPC.

<sup>28</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

<sup>29</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

## Pasar de una visión auditora a una mentalidad de aprendizaje

Existe un amplio consenso entre los entrevistados en el sentido de que la gestión del impacto debe tener un propósito de aprendizaje y que la fundación debe preguntarse qué quiere aprender como requisito previo para determinar qué datos de impacto va a recabar y cuándo. La medición del impacto debe emprenderse desde un espíritu investigador y con unos objetivos de aprendizaje claros. **Este cambio puede describirse como pasar de la medición del impacto a la medición para el impacto.**<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

<sup>31</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.



La Esmée Fairbairn Foundation  
y su mentalidad de aprendizaje<sup>31</sup>

La Esmée Fairbairn Foundation, fundada en 1961, es una de las mayores fundaciones donantes independientes del Reino Unido y tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas y de las comunidades del Reino Unido hoy y en el futuro.

- Gina Crane es directora de Comunicación y Aprendizaje y su equipo está integrado por cuatro miembros. Más que hablar de la gestión del impacto, Gina prefiere hablar del aprendizaje y de la *"diferencia que está marcando la fundación con su portfolio (a través de sus becas y sus inversiones sociales) y por cómo trabaja y con quién"*.
- Es responsable del **sistema de aprendizaje de la Esmée Fairbairn Foundation** y de cómo se comunican los datos y los aprendizajes. El equipo de financiación es responsable de evaluar los resultados a nivel de las organizaciones destinatarias de sus ayudas, y parte de su trabajo consiste en aprender a través de las conversaciones que entabla con dichas organizaciones. El aprendizaje, el conocimiento y la reflexión figuran entre los roles del equipo de financiación.
- Para Gina Crane, **la flexibilidad y la adaptabilidad constituyen una parte importante del aprendizaje**: *"Somos muy flexibles con las organizaciones a las cuales prestamos nuestro apoyo y siempre estamos dispuestos a ayudarlas"*. Observa que la alta dirección *"es indagadora y está dispuesta a aprender"*. Los patronos quieren saber cuál es la mejor forma de asignar las becas en el futuro y dónde están las necesidades.
- Entre las cuestiones básicas que la **Esmée Fairbairn Foundation** está tomando en consideración en la actualidad destacan cómo facilitar un buen aprendizaje a las organizaciones destinatarias de las ayudas y cómo resolver los desafíos que plantea su sistema de aprendizaje cuando los datos se multiplican y resultan cada vez más complejos.
- El consejo que Gina Crane da a las fundaciones que están iniciando este itinerario de aprendizaje es: *"Analiza detenidamente cuál es tu propósito. ¿Por qué quieres aprender del impacto y gestionarlo? En cuanto lo hayas determinado, podrás empezar a construir un sistema que funcione en base a ello"*.

## Implicar a los *stakeholders*

Implicar significativamente a las organizaciones destinatarias de las ayudas – e incluso a los ciudadanos – en el diseño de la gestión del impacto, con el fin de empoderarlos en todo este proceso, se ha convertido en una de las mejores prácticas de las fundaciones de EE.UU. Dado que la recogida y el uso de los datos de evaluación y control están imbuidos por la dinámica del poder y este es, con frecuencia, un proceso crítico para quienes reciben los fondos, las organizaciones destinatarias de las ayudas y las entidades participadas han de ser consultadas y deben sentirse cómodas con el enfoque adoptado. Numerosas organizaciones destinatarias de las ayudas y entidades participadas piensan que la gestión del impacto es un proceso unidireccional entre los donantes y ellas –y en que se solicita y extrae información. En cambio, **las fundaciones pioneras han procurado que las organizaciones destinatarias de sus ayudas/entidades participadas participaran en un diálogo en el cual estén bien representadas.** Básicamente, la gestión del impacto necesita satisfacer las necesidades tanto de la fundación como de las entidades beneficiarias de sus ayudas, y puede describirse como un proceso de aprendizaje compartido, más que como una obligación. Además, el enfoque participativo en la gestión del impacto por parte de las fundaciones puede animar a las organizaciones destinatarias de las ayudas a replicar este método ellas mismas, a la hora de recabar datos de sus propios beneficiarios.

Una de las principales maneras de implicar a las organizaciones destinatarias de las ayudas es que tengan la oportunidad de proporcionar *feedback* directamente a las fundaciones donantes y asistirles en todo lo relativo al impacto de su apoyo financiero y/o no financiero. En una encuesta realizada en 2017, GEO observó que **cada vez son más las entidades donantes que buscan obtener *feedback* de las organizaciones destinatarias de sus ayudas: del 36% en 2008 al 56% en 2017.**<sup>32</sup> Algunas fundaciones se muestran más escépticas sobre si este *feedback* supone hacer un buen uso del tiempo de las organizaciones, debido a los desequilibrios de poder y al sesgo intrínseco que estos datos pueden reflejar. El uso de datos anónimos de *feedback* de referencia por parte de dichas organizaciones podría paliar, en cierto modo, estos problemas.

En Europa, **el problema de la carga de reporte que recae sobre las organizaciones destinatarias de las ayudas** ha sido objeto de una atención considerable y supone un problema para muchas fundaciones.

“Cuando se trata de reportar el impacto, debería seguirse un orden de jerarquía. En el centro, deberían situarse quienes experimentan y viven las consecuencias de los problemas de hoy. A continuación, le seguirían los trabajadores que actúan en primera línea, los profesionales o el personal que trabaja con las realidades del día a día, y después vendrían los patronos y los directivos de la organización. Los diseñadores de las políticas y demás responsables de la toma de decisiones que podrían influir en la labor o mejorar las raíces de los problemas, vendrían más tarde. Y solo entonces, en el círculo más externo, intervendrían los donantes. Reportarnos a nosotros debería ser menos importante que a todos los demás grupos: somos el último eslabón de la cadena”<sup>33</sup>

**Caroline Mason,**  
directora ejecutiva  
de la Esmée Fairbairn Foundation



### El *feedback* de las organizaciones destinatarias de las ayudas de Reach for Change<sup>34</sup>

**Reach for Change**, fundada en 2010, es una fundación sueca, activa en 16 países, que busca promover el poder del emprendimiento social y de la innovación para crear un mundo mejor para los niños y jóvenes. La fundación administra una encuesta entre las organizaciones destinatarias de sus ayudas con el fin de que puedan proporcionar *feedback* cuantitativo y cualitativo sobre la fundación. Las organizaciones la responden de forma anónima, con lo cual se sienten más cómodas a la hora de expresar sus comentarios, tanto los positivos como los negativos. Además, en las conversaciones que mantienen con los directores de los programas de la fundación, tienen ocasión de darles más *feedback*.

<sup>32</sup> Stevenson, A., Bocksette, V., Seneviratne, A., Cain, M., y Foster, T. (2018). *Being the Change: 12 Ways Foundations are Transforming Themselves to Transform Their Impact*. FSG.

<sup>33</sup> Esmée Fairbairn Foundation. (s.f.). *Why We Need to Flip the Model of Grant Reporting*. Recuperado de: <https://esmefairbairn.org.uk/why-we-need-to-flip-the-model-of-grant-reporting>

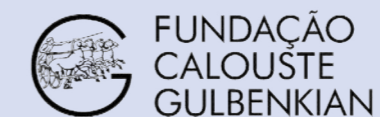
<sup>34</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

## Determinar el nivel de impacto

Entender el impacto a distintos niveles (de proyecto, de programa y de la entidad en su conjunto) es clave. Evaluar el desempeño de una fundación constituye un reto, puesto que las fundaciones **con frecuencia están un poco alejadas del cambio que persiguen y usualmente son una entidad más entre otros muchos donantes.** Ello dificulta establecer una relación causal entre los fondos que aportan y el resultado de su aportación. Las fundaciones pueden tener impacto en las organizaciones que apoyan, en un sector determinado o en unos beneficiarios concretos.<sup>35</sup> Cuanto más alejada en la cadena de impacto esté la organización/persona beneficiaria del apoyo inicial de la fundación, menos probabilidades habrá de que la fundación conozca de cerca su impacto. Por ejemplo, en un amplio estudio comparado de evaluación de más 100 fundaciones estadounidenses que donan más de 10 millones de dólares al año,<sup>36</sup> **solo el 20% de las personas encuestadas creen que su fundación comprende razonablemente o de forma precisa cómo mejora la situación de sus beneficiarios finales. Y este porcentaje se eleva hasta el 46% cuando se trata de las organizaciones destinatarias de las ayudas.**

La mayoría de los enfoques de medición del impacto de las fundaciones europeas se centran en las ayudas individuales, los grupos de ayudas, las iniciativas, las estrategias o las áreas programáticas. Estos tipos de datos de evaluación son difíciles de agregar a nivel de toda la fundación.

Un número reducido pero creciente de fundaciones están analizando **cómo pueden entender su impacto a escala global de toda la fundación.** Este es un paso importante en el sector de las fundaciones, puesto que el hecho de responsabilizarse más y comprender mejor su impacto global las puede ayudar a descubrir que lo que están financiando en conjunto puede ser algo más que la mera suma de todas sus aportaciones parciales.



### El enfoque de la gestión del impacto en la unidad de donaciones individuales<sup>37</sup>

La **Fundação Calouste Gulbenkian**, con sede en Portugal, busca mejorar la calidad de vida a través del arte, la beneficencia, la ciencia y la educación. Mide y gestiona el impacto a través de la unidad de donaciones individuales, en que cada caso tiene sus propios indicadores de impacto, en el marco de una estrategia común. A raíz de un cambio de estrategia a escala de toda la fundación, ahora se da una mayor colaboración entre las unidades que conceden ayudas con relación al impacto, y es probable que en el futuro pueda nacer un concepto más holístico sobre su impacto global. Sin embargo, en la actualidad se halla en un momento de transición en cuanto al enfoque de la gestión de su impacto. Para Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social de la **Fundação Calouste Gulbenkian**: *“Si agregáramos la labor de toda la fundación, nuestra teoría del cambio sería demasiado genérica y amplia. Aparte de los indicadores de resultados de las actividad, son difíciles de encontrar otros indicadores que puedan utilizarse y que tengan sentido para toda la organización. Este es nuestro reto y es el camino que estamos emprendiendo”.*

<sup>35</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

<sup>36</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>37</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.



Reach for Change ha seguido el enfoque de la teoría del cambio para hacer el seguimiento de sus actividades, productos, resultados a corto y a largo plazo, utilizando una serie de indicadores. Y, aunque la fundación opera en países muy distintos y en diferentes sectores, con emprendedores sociales que se hallan en etapas distintas de desarrollo, intenta agregar su impacto global. Por ejemplo, como se muestra en la figura 4, Reach for Change ha realizado el seguimiento de su impacto utilizando el enfoque de la teoría del cambio:

- Producción: ha incubado 156 empresas sociales.
- Objetivo de resultados a corto plazo: el 75% de sus empresas sociales han alcanzado los hitos de desarrollo fijados.
- Objetivo a largo plazo: el 91% de los *alumni* todavía se mantienen en el negocio y el 70% han seguido creciendo.

Annica Johansson, directora global de Impacto de Reach for Change, explica que han tardado cinco años en crear un sistema de gestión del impacto que reporte datos que les merezcan confianza. Reconoce que siguen perfeccionando continuamente el sistema y trabajando para validar el mecanismo de aplicación de la teoría del cambio para gestionar mejor el impacto, en concreto, para entender la atribución (p. ej., en qué medida su apoyo financiero y no financiero ha llevado a conseguir los resultados obtenidos). También quieren explorar la relación entre los recursos invertidos (*inputs*) y el retorno conseguido (productos y resultados).<sup>38</sup>

“Pienso que nunca estaremos totalmente preparados para la teoría del cambio; es un proceso iterativo que no acaba nunca”<sup>39</sup>

Annica Johansson,  
directora global de Impacto  
de Reach for Change

Figura 4:  
La teoría del cambio de Reach  
for Change con indicadores  
[Fuente: Reach for Change. (2018).  
*Our Impact 2018.*  
↓



## I Impetus

Impetus hace el seguimiento del impacto a nivel de la organización destinataria de las ayudas, de *portfolio* y de sector<sup>40</sup>

Impetus se ha esforzado por entender su impacto global como fundación y una de las medidas más innovadoras y desafiantes que ha adoptado es **entender cómo está incidiendo en las organizaciones destinatarias de sus ayudas y en los sectores a que dedica su actividad, eso es, a la educación y al desempleo juvenil**. Tiene unos tableros que: 1) presentan sus objetivos para los sectores de la educación y el desempleo juvenil; 2) hacen el seguimiento de las contribuciones de la fundación con respecto a sus objetivos sectoriales, y 3) supervisan cómo cada organización está desarrollando sus capacidades para tener impacto, lo proporciona y lo mantiene. Como señala Andy Ratcliffe, su consejero delegado: *“Tenemos la obsesión de asegurarnos de que estamos tomando la misma medicina que pedimos que tomen nuestros partners, y ello implica gestionar nuestro propio desempeño para ver si lo que estamos haciendo funciona y cómo podemos hacerlo mejor. No hemos encontrado ninguna otra fundación que lo esté haciendo, así que empezamos de cero”*.

Para algunas fundaciones, es difícil adoptar un enfoque agregado del impacto a escala de toda la fundación mediante un conjunto unificado de indicadores y objetivos de impacto, especialmente en los casos en los que los donantes son receptivos (p. ej., si la financiación se concede en relación a la demanda, y no según una serie de criterios o prioridades) o en los que están centrados en múltiples áreas sociales.

Otra opción para estos donantes es valorar las ayudas sobre la base de una serie de criterios acordados y utilizarlos para gestionar el impacto a escala de toda la fundación. En la figura 5, se muestra la tabla de valoración que la Esmée Fairbairn Foundation ha desarrollado para evaluar su impacto, con un baremo de puntuación que va de la A a la D para cada subvención, la cual se evalúa en tres áreas: cómo ha actuado la fundación con respecto a sus objetivos; qué ha conseguido la organización destinataria de las ayudas en forma de resultados (para cada ayuda, la organización debe procurar la consecución de tres resultados predefinidos), y cuál es la evaluación de la organización, desde el punto de vista de la fundación. Los directores de programa utilizan este baremo de puntuación para evaluar cada ayuda.

<sup>38</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

<sup>39</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

<sup>40</sup> Weiss, L. (2018). *Understanding and Sharing What Works: A Profile of Impetus-PEF*. CEP.



↓ **Figura 5: Baremo de puntuación de la Esmée Fairbairn Foundation**

[Fuente: Esmée Fairbairn Foundation. (2019). *Insights on Core Funding.*]

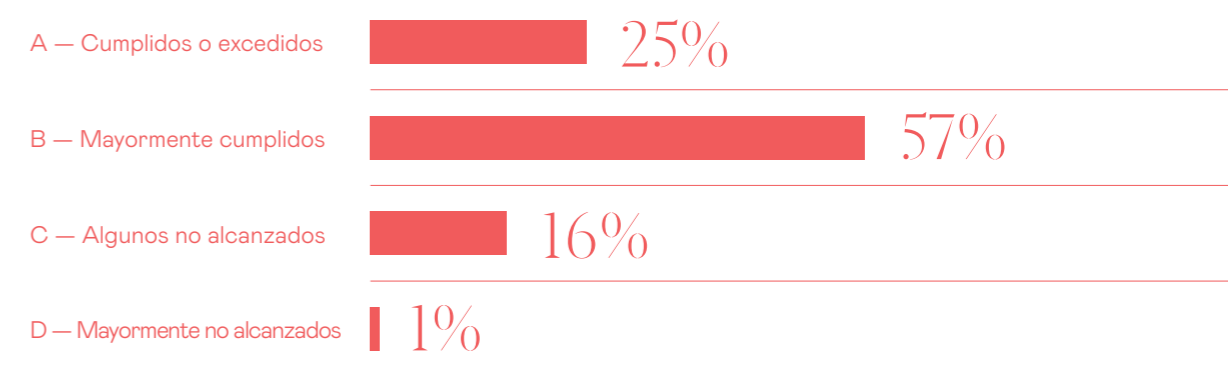
	A — Excelente	B — Bien	C — Necesita mejorar	D — Deficiente
<b>Objetivos de Esmée</b>	Hemos superado las expectativas.	Nuestro apoyo ha sido positivo.	Nuestro apoyo ha sido adecuado.	Nos hemos equivocado.
Evaluación	Hemos logrado activamente que la subvención haya tenido un mayor impacto.	Nuestra evaluación de la aplicación y la financiación y el apoyo que hemos proporcionado han sido todo lo buenos que podían ser.	Podríamos haber mejorado realmente el apoyo sin un gran coste de tiempo y recursos.	Nuestra acción o inacción ha tenido un impacto negativo en la subvención o en la organización.
Paquete de financiación	Hemos añadido valor a la propuesta inicial superando con creces la contribución que ha supuesto nuestro dinero, o hemos apoyado la organización de una forma inesperada.	Hemos forjado una sólida relación estratégica en que los éxitos y los fracasos se comparten abiertamente.	Podríamos haber proporcionado un paquete distinto de financiación y/o haber entablado una mayor comunicación y/o haber ofrecido más apoyo.	No evaluamos bien la organización y/o la actividad de la entidad beneficiaria acaso no esté alineada con nuestra estrategia.
Relación y apoyo adicional			Acaso no hemos creado una relación franca con la entidad beneficiaria.	
<b>Resultados de las entidades beneficiarias</b>	Se han logrado los resultados previstos e incluso se han mejorado (gracias a unos resultados positivos potencialmente inesperados).	Se han logrado ampliamente los resultados previstos, en línea con nuestras prioridades y respaldados por buenos datos y evidencias. Los resultados no son excelentes pero la subvención ha sido mayoritariamente exitosa.	Se han logrado algunos resultados y la organización puede estar progresando pero no se alcanzan muchos objetivos y/o las pruebas del impacto no son fácilmente identificables.	La mayoría de los resultados no se han alcanzado, la organización es incapaz de expresar los beneficios y los progresos de su actividad.
Resultados objetivos	Los datos y las evidencias son de excelente calidad y demuestran el impacto.			La reflexión y las pruebas están poco desarrolladas y los resultados obtenidos son insostenibles.
Resultados subjetivos				
Evidencias (pruebas)	Los resultados se ajustan a las prioridades de Esmée.	○ no se han logrado los resultados inicialmente previstos pero el trabajo ha generado un nivel de impacto similar al esperado inicialmente.		
<b>Organización</b>	Calidad excelente del trabajo.	○ la calidad del trabajo es buena, pero no excelente, y la organización acaso necesite mejorar en las finanzas/las personas, pero la situación en general está bajo control.	○ algunos problemas sobre la calidad del trabajo y la organización pueden requerir mejoras en las finanzas/las personas, pero la situación en general está bajo control.	Problemas graves con la calidad del trabajo.
Calidad del trabajo	La organización es consciente y controla posibles puntos débiles relacionados con las finanzas y/o las personas.			No hay confianza en la organización para revertir la situación en el futuro inmediato.
Personas (personal y gobernanza)		○ la calidad del trabajo es excelente, <b>pero</b> existen problemas notables con las finanzas/las personas que no se están abordando.	○ el trabajo en la organización es bueno <b>pero</b> existen problemas notables con las finanzas/las personas que no se están abordando.	<u>Por favor, describa algunos problemas concretos.</u>
Finanzas		<u>Por favor, explíquelos.</u>	<u>Por favor, explíquelos.</u>	

La figura 6 muestra de qué modo las ayudas de la **Esmée Fairbairn Foundation** contribuyeron a alcanzar los resultados fijados por las organizaciones destinatarias de las mismas durante tres años, analizando si concedieron ayudas esenciales sin restricciones o ayudas para proyectos concretos.

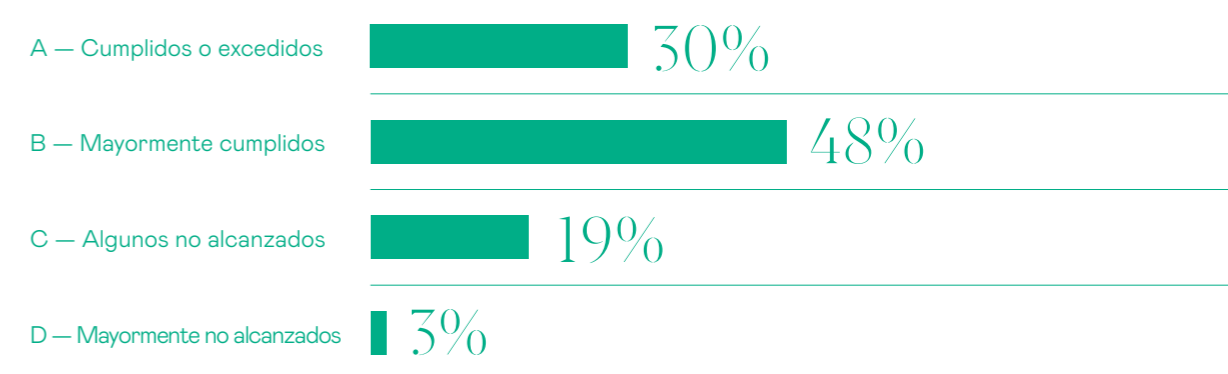
↓ **Figure 6: Desempeño de las ayudas de la Esmée Fairbairn Foundation. Evaluación de los resultados obtenidos**

[Fuente: Esmée Fairbairn Foundation. (2019) *Insights on Core Funding.*]

Valoraciones de los resultados, ayudas esenciales y sin restricciones (405 ayudas)



Valoraciones de los resultados, ayudas para proyectos concretos (223 ayudas)



## Seleccionar las herramientas de medición del impacto social

Existe una serie de instrumentos muy diversos de medición del impacto social. ¿Cómo seleccionar uno entre todos ellos? Las fundaciones y las organizaciones a las cuales prestan su apoyo deben centrarse en las métricas adecuadas y mantenerlas en proporción con la magnitud de la labor que llevan a cabo. En ocasiones, se requiere una ayuda externa en forma de consultores *pro bono* o remunerados para aclararse en este laberinto de instrumentos de medición del impacto.

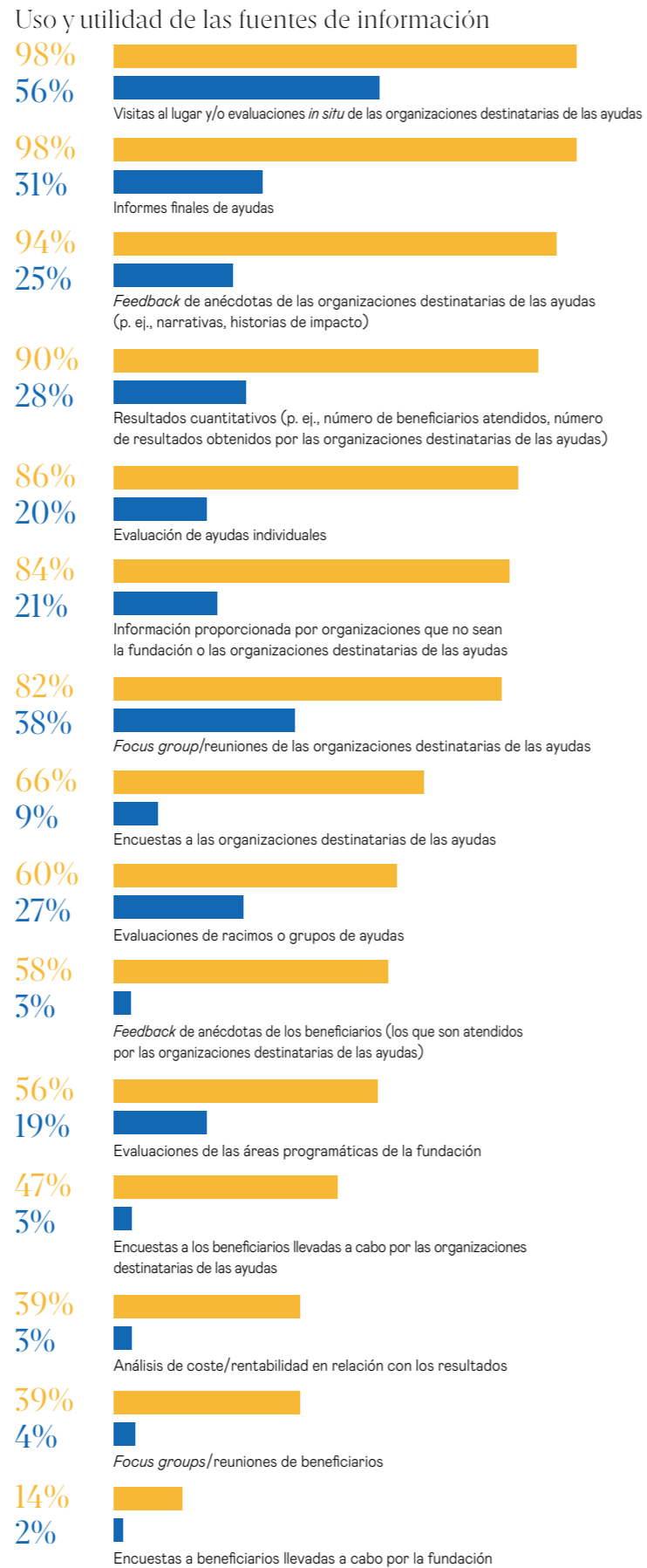
Además, las fundaciones pueden recurrir a distintas fuentes de información para comprender el impacto de sus ayudas/inversiones, por ejemplo: visitas *in situ* a las entidades beneficiarias de sus ayudas, informes finales de las ayudas, etc. Como se ilustra en la figura 7, existe una gran distancia entre la frecuencia de uso de las distintas fuentes y su utilidad. Por ejemplo, si bien el 98% de las fundaciones estadounidenses realizan informes finales de ayudas, solo el 31% encuentran útil este recurso. Se genera una gran cantidad de datos que no informan la toma de decisiones. Curiosamente, las fuentes que se consideran más útiles –visitas al lugar y/o evaluaciones *in situ* de las organizaciones beneficiarias y *focus groups*/reuniones con dichas organizaciones– implican el contacto directo con las organizaciones beneficiarias de las ayudas. Una vez más, la gestión del impacto se aleja de la idea del reporte y se inclina más bien por una experiencia de aprendizaje, comunicación y compartición de experiencias que puede lograrse mejor a través del contacto directo.

Con el fin de entender su impacto a escala de toda la organización, las fundaciones entrevistadas para la realización de este informe han desarrollado su propio conjunto personalizado de instrumentos de medición del impacto social. Algunos ejemplos de estos instrumentos se describen a continuación, y en el capítulo 3 se proporciona más información sobre otros instrumentos utilizados, así como sobre el enfoque general en el caso individual de cada una de las fundaciones.

**Figura 7: Fuentes utilizadas y su utilidad para la evaluación de las fundaciones estadounidenses**  
[Fuente: Buteau, E., y Glickman, J. (2018). *Understanding and Sharing What Works. The State of Foundation Practice.*]



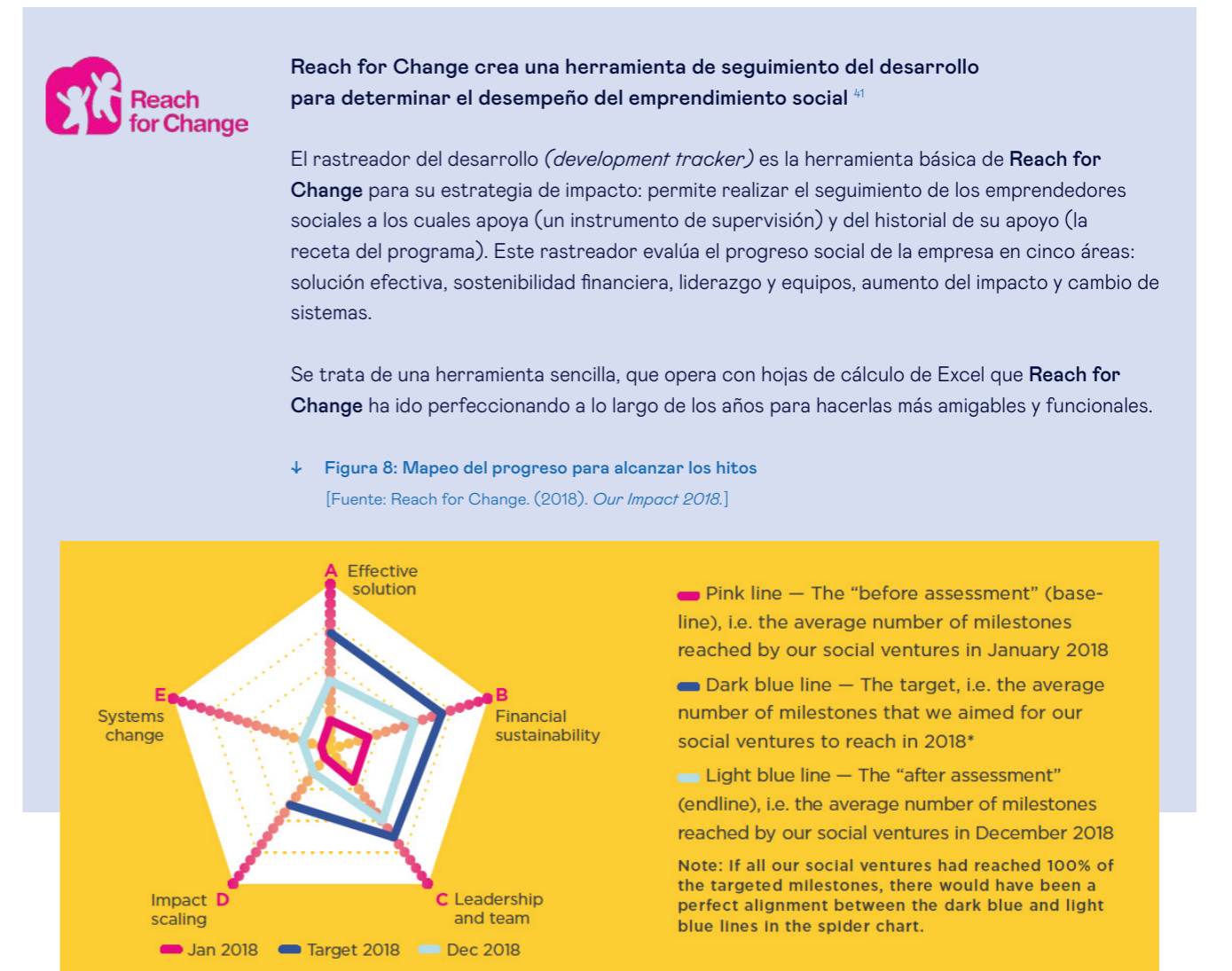
- Porcentaje de consejeros delegados (CEO) que utilizan la fuente de información para conocer qué funciona y qué no
- Porcentaje de consejeros delegados (CEO) que consideran esta fuente de información una de las más útiles para conocer qué funciona y qué no



## Integrar los enfoques de concesión de ayudas, inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*) e inversión de impacto

Las fundaciones donantes están utilizando cada vez más una combinación de instrumentos financieros (ayudas, préstamos e inversiones relacionadas con su misión) para lograr sus objetivos de impacto. La inversión filantrópica y social así como la inversión de impacto están aportando una visión más sistematizada a la gestión del impacto.

Organizaciones como **Impetus** y **Reach for Change** adoptan claramente un enfoque basado en la inversión filantrópica y social y proporcionan una financiación básica sin restricciones a largo plazo. Han desarrollado sus propios mecanismos para realizar el seguimiento de los logros de las organizaciones beneficiarias y para determinar de qué modo sus organizaciones han contribuido a la consecución de dicho impacto.



<sup>41</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

# Impetus

Impetus desarrolla The Charity Outcomes Framework (un cuadro de resultados de las organizaciones beneficiarias) para determinar su impacto en las organizaciones benéficas <sup>42</sup>

Impetus identifica y ayuda a las entidades benéficas más prometedoras dedicadas a transformar las vidas de los jóvenes más desfavorecidos mediante un enfoque basado en la Inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*). Y, para determinar su impacto en estas entidades, Impetus se ha inspirado en el modelo de la EVPA y ha desarrollado su propia herramienta: **The Charity Outcomes Framework**.

↓ **Figura 9: The Charity Outcomes Framework de Impetus**  
 [Fuente: Impetus (s.f.). Recuperado de: [https://impetus.org.uk/assets/publications/Investment/Outcomes-framework-draft-scale\\_v7-ZN-edits-FINAL.pdf](https://impetus.org.uk/assets/publications/Investment/Outcomes-framework-draft-scale_v7-ZN-edits-FINAL.pdf)]

- The Charity Outcomes Framework es una hoja de ruta común para Impetus y sus *partners* con el fin de potenciar el desempeño:
- A través del aprendizaje que proporciona, ha podido identificar los principales componentes necesarios para gestionar el impacto a escala, agrupados en tres pilares: *liderazgo*, *impacto* y *sostenibilidad organizativa*.
  - Establece escalas para cada indicador.
  - Se propone ayudar a las organizaciones benéficas para que vayan "de la izquierda a la derecha".

- Les permite gestionar de forma coherente el apoyo no financiero que reciben:
- Diagnosticando las capacidades de la entidad benéfica.
  - Diseñando un plan de apoyo no financiero para desarrollar nuevas capacidades año tras año: es esencial que la alta dirección incluya este plan dentro de su propio plan global y que las entidades benéficas lo estructuren en fases y lo prioricen.
  - Fijando hitos, realizando su seguimiento y gestionando los progresos de la entidad benéfica.
  - Corrigiendo sobre la marcha si el apoyo resulta insuficiente o es incorrecto.

- También ilustra de qué modo Impetus gestiona su *portfolio* y el apoyo:
- Evalúa cada una de las entidades benéficas una vez al trimestre.
  - Promueve reuniones de equipo para calibrar la puntuación y revisar los *inputs* del apoyo no financiero – tanto del equipo como *pro bono*.
  - Comprueba lo que se está haciendo bien y lo que podría hacerse de un modo distinto o mejor, y revisa las acciones correctoras en la siguiente reunión trimestral.

- Y, finalmente, activa el ciclo anual de revisión y mejora del apoyo no financiero:
- Impetus revisa los datos del panel del *portfolio* en equipo y con el comité de inversiones.
  - Intenta identificar qué está funcionando para lograr los resultados buscados y qué no.
  - Donde observa patrones, busca mejorar el apoyo no financiero ofrecido para ayudar a avanzar a las entidades benéficas con las cuales trabaja.

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.	
	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 <u>modelo claro para tener impacto</u> .	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.
Impacto	Gestión del impacto	<u>Gestionar</u> 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	<u>Tener</u> 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.	
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):	1	2	3	
	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).		
Sostenibilidad de la organización	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 de 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 y compromiso a favor de un impacto social significativo.	Hay 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 escalar.
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 escalar.	Se ha optimizado el modelo de prestación para que pueda replicarse al escalar.
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 forma <i>bottom-up</i> con el apoyo de planes de <i>fundraising</i> 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 <i>fundraising</i> .	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 <i>coaching</i> y al <i>feedback</i> , 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.

<sup>42</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

Fundaciones como la **Fundação Calouste Gulbenkian** y la **Esmée Fairbairn Foundation**, que realizan inversiones de impacto social y asimismo ofrecen ayudas, tienden a adoptar diversos enfoques de gestión del impacto en sus unidades de concesión de ayudas y de inversión social.



**El caso de la Fundação Calouste Gulbenkian: Inversión de impacto y contratos de impacto social gestionados a través de MAZE**<sup>43</sup>

La actividad de la **Fundação Calouste Gulbenkian** en materia de inversión de impacto, contratos de impacto social e innovación social se desarrolla principalmente a través de MAZE (antes Laboratorio de Inversión Social). MAZE –el primer intermediario portugués en el campo de la inversión social– fue fundado en 2013 por la **Fundação Calouste Gulbenkian**, junto con la IES Social Business School y Social Finance UK.

MAZE trabaja con emprendimientos de impacto, con inversores y con el sector público a fin de escalar soluciones efectivas para los retos sociales y medioambientales. MAZE:

- Ha lanzado cinco contratos de impacto social (CIS).
- Ha logrado una inversión de 3 M€ para emprendimientos de impacto y ha lanzado cuatro programas de aceleración y preparación para la inversión.
- Ha convocado e impulsado el Grupo de Trabajo para la Inversión Social de Portugal, creado en 2014, fruto de una iniciativa conjunta impulsada por un grupo de entidades de los sectores social, público y privado.

**Contratos de impacto social (CIS)**

MAZE ha lanzado cinco CIS, cuatro de ellos junto con la organización pública Portugal Inovação Social.

A partir de su experiencia con el lanzamiento de estos cuatro CIS, MAZE ha llegado a las siguientes conclusiones:

- **Los CIS son más maduros en medición del impacto social** que otras organizaciones sociales portuguesas: con frecuencia, las organizaciones sociales dan por sentado que tienen impacto y, en consecuencia, no sienten la necesidad de demostrarlo. Además, parece que algunas organizaciones no son suficientemente profesionales para lograrlo.
- **En el terreno de los CIS, el impacto ha sido más cuantitativo que cualitativo, con lo cual es más fácil de entender y de medir.** Además, éstos han sido muy directos y prácticos:
  - Para los CIS que abordan el desempleo (*Academia de Código Bootcamp* y *Faz-Te Forward*), si un participante en el programa consigue un empleo, ello se atribuye al programa.
  - Para los CIS que abordan el problema de los niños y jóvenes en riesgo de exclusión (*Projeto Família*), si al cabo de un año el niño o el joven no ha sido enviado a una institución se considera un éxito.

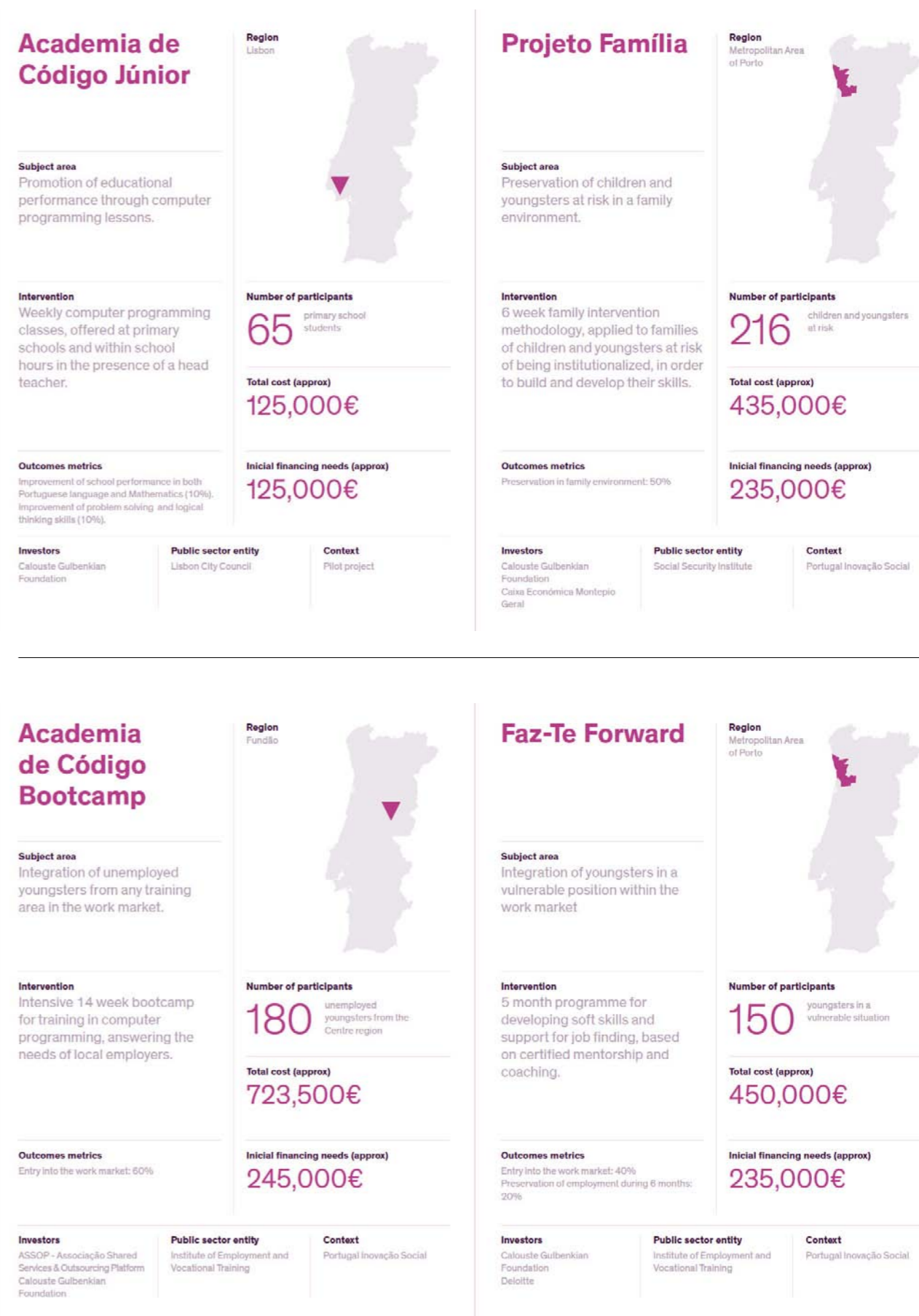
Las fundaciones que conceden ayudas y asimismo realizan inversiones sociales y de impacto señalan que **pueden obtenerse lecciones muy valiosas de ambas acciones y transferirse entre ellas**. Por ejemplo, la experiencia de MAZE con los CIS podría facilitar el proceso de concesión de ayudas:

- **Proporcionando tiempo para entender cómo está cambiando una organización social y cómo puede contribuir a este cambio.** MAZE ha aprendido a hablar con las organizaciones y a tener paciencia para diseñar sus CIS del modo más efectivo.
- **Realizando el seguimiento del impacto por vías más tecnológicas, al objeto de reducir la burocracia.** La tecnología ha permitido a MAZE conocer de cerca qué camino ha seguido cada participante y cuál es su reacción ante los diferentes módulos de intervención.
- **Colaborando con las organizaciones públicas para transferir los aprendizajes al nivel público.** MAZE ha informado a las organizaciones públicas que tener a un adulto joven en un programa de codificación puede resultar más barato que tenerlo cobrando la prestación por desempleo.

<sup>43</sup> Melo Jerónimo, L. de, y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

↓ **Figura 10: Los primeros cuatro contratos de impacto social lanzados por MAZE**

[Fuente: Fundação Calouste Gulbenkian y MAZE (2018). *Portuguese Social Investment Force: Progress Report.*]



En la **Esmée Fairbairn Foundation**, el equipo de inversión social (integrado por dos personas de plantilla) elabora sus propios informes sobre las entidades participadas, en vez de pedirles que lo hagan ellos. Este tipo de enfoque permite informar al equipo que concede ayudas. Gina Crane, directora de Comunicación y Aprendizaje, señala que *“nos gustaría que el departamento de concesión de ayudas fuera más similar, porque los gestores de las ayudas tienen mucha información en la cabeza, pero no son muy hábiles a la hora de sintetizarla y comunicarla”*.<sup>44</sup>

En un informe reciente, **The Rockefeller Foundation se pregunta si puede encontrarse un terreno común entre los modelos de evaluación que utilizan los actores tradicionales del sector social (el gobierno, las organizaciones no lucrativas/ONG, etc.) y el enfoque de la medición del impacto de los actores más orientados al mercado (como los inversores de impacto)**.<sup>45</sup> La evaluación y la medición del impacto comparten un origen común, pero divergen en muchos aspectos, sobre todo desde el momento en que medir el rendimiento financiero es una prioridad para los inversores de impacto. Asimismo, las fuentes de financiación, los usuarios de los resultados, los enfoques, etc., también son diferentes.<sup>46</sup>

Para la comunidad de los inversores de impacto, los tipos de evaluación que se derivan de los procedimientos evaluadores más tradicionales (que tienden a ser más personalizados y más caros) **no necesariamente están en línea con la información constante y comparable que buscan sobre el impacto**. No obstante, la debilidad de algunos planteamientos de intervención más orientados al mercado es que, debido a su enfoque en el control, se centran más en los productos directos (*outputs*) que en los resultados (*outcomes*), y ofrecen un análisis más bien superficial y poco profundo. Además, los inversores de impacto pueden adoptar un enfoque descendente (*top-down*) a la medición del impacto, utilizando una serie de indicadores estándar que no sirven para medir qué intenta conseguir cada una de las organizaciones implicadas en el cambio social, lo cual supone una carga más de reporte para las entidades participadas, al tiempo que no las ayuda a mejorar su impacto.<sup>47</sup>

Los inversores de impacto parecen interesados en lograr un enfoque más estandarizado, basado en unas métricas más uniformes. Es lo que se ha descrito como una **“búsqueda errónea”** (*misguided quest*).<sup>48</sup> Los desafíos a los que se enfrentan tanto los enfoques de evaluación más tradicionales como los planteamientos centrados en la gestión del desempeño de los actores más orientados al mercado son similares, en el sentido que muchos resultados sociales y medioambientales son difíciles de medir y que, con frecuencia, no existe acuerdo sobre cómo deben ser los indicadores de resultados para un determinado problema (pese a que la comunidad de inversión de impacto insiste en la estandarización).

En un interesante y valioso debate entre las comunidades de evaluación y de medición del impacto, han surgido algunas ideas importantes para superar estas diferencias y tender a un marco más útil que permita obtener unos datos significativos y valiosos sobre el impacto.<sup>49</sup> Según Ruff y Olsen, el reto es *“elaborar unas medidas que combinen la uniformidad con la relevancia, eso es, unos estándares que sean lo suficientemente flexibles para determinados propósitos, pero también lo suficientemente comparables para poder analizarlos a nivel de portfolio y de sector”*.<sup>50</sup> Una solución que se ha propuesto es utilizar datos operativos cuidadosamente seleccionados para poder establecer inferencias causales, trabajar dentro de unos constructos de flexibilidad limitada (lo cual significa, por ejemplo, que las organizaciones elijan las definiciones, los cálculos y las medidas que sean más relevantes dentro de un conjunto limitado de opciones prescritas), y crear un equipo de analistas (como los analistas de los mercados financieros) que sepan interpretar los informes de impacto.<sup>51</sup>

En resumen, según Hoffman y Olazabal, la evaluación *“puede cooperar con la inversión de impacto y con las soluciones del mercado y aportarles valor; y este es un debate global vivo y dinámico”*.<sup>52</sup> Las fundaciones más tradicionales dedicadas a la concesión de ayudas y a la inversión de impacto en el sector social pueden tomar parte en este debate, proporcionando estudios prácticos y de casos reales en que estos enfoques pueden resultar complementarios y aprender así unos de otros.

<sup>44</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>45</sup> Picciotto, R. (2015). *The 5<sup>th</sup> Wave: Social Impact Evaluation*. The Rockefeller Foundation Evaluation Office.

<sup>46</sup> Vo, A. T., y Christie, C. A. (2018). Where Impact Measurement Meets Evaluation: Tensions, Challenges, and Opportunities. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 383–388

<sup>47</sup> Hehenberger, L., y Harling, A.-M. (2018). Moving Toward “Impact-Adjusted” Financial Returns: Closing Remarks. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 408–412.

<sup>48</sup> Ruff, K., y Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407.

<sup>49</sup> Ruff, K., y Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407.

<sup>50</sup> Ruff, K., y Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407.

<sup>51</sup> Ruff, K., y Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407.

<sup>52</sup> Hoffmann, S. A., y Olazabal, V. (2018). The Next Frontier for Measurement and Evaluation: Social Impact Measurement for Impact Investing and Market Solutions. *African Evaluation Journal*, 6(2), 1–3.

## Prestar atención al rigor, a la proporcionalidad y a la atribución

Las fundaciones buscan obtener pruebas que demuestren la efectividad de sus ayudas o inversiones, de modo que **necesitan confiar en la validez y la robustez de los datos que reciben de las organizaciones destinatarias de sus ayudas, o de los que ellas mismas generan**. Una percepción usual es que el sector social dispone de datos insuficientes y de poca calidad en materia de impacto. No es común que las fundaciones validen los datos de actividad y resultados de las organizaciones destinatarias de sus ayudas de forma significativa. Algunas fundaciones buscan cerciorarse de la calidad de los datos de impacto que recogen encargando evaluaciones independientes. Según datos de un estudio reciente realizado en EE.UU., casi el 75% de los CEO reconocían que sus fundaciones trabajan con consultores externos para realizar la evaluación y, según parece, estos CEO admiten que tienen una idea más clara de qué es lo que funciona.<sup>53</sup>

Para poder gestionar su impacto, las fundaciones deben decidir el nivel de contrastabilidad de la información que recogen tanto internamente como de las organizaciones destinatarias de sus ayudas. A medida que se ha ido expandiendo la industria de la evaluación (especialmente en los EE.UU.), se ha planteado con más fuerza la cuestión de la validez y la adopción de enfoques de evaluación del impacto más costosos, que pueden llevar a la saturación. Y, si bien una prueba de control aleatoria, por ejemplo, podría considerarse una regla de oro para la evaluación, no es apropiada en todos los casos.<sup>54</sup> Los donantes deben ser conscientes de que se realizan demasiadas afirmaciones sobre el impacto de las organizaciones destinatarias de las ayudas o las entidades participadas sin pruebas suficientes de causalidad. A veces, la medición del impacto en el sector social tiene la culpa de que se utilicen datos de muy fácil acceso y se hagan muchas afirmaciones sin fundamento.

Estudios recientes han insistido en la conveniencia de disponer de evaluaciones bien ajustadas y en que las fundaciones animen a las organizaciones destinatarias de las ayudas y a las entidades participadas a dedicar más tiempo a recoger datos de control procesables. En el futuro, se pondrá más énfasis en los aprendizajes que se obtengan para optimizar el impacto, más que en los datos de impacto propiamente dichos; de lo contrario, los beneficiarios seguirán proporcionando informes de impacto esencialmente positivos (y acaso poco fiables).

## Incluir una agenda compartida de medición entre distintos financiadores y sectores

Se reconoce que existe una **enorme ineficiencia** en la forma en que los donantes solicitan y utilizan los datos de impacto. En su forma más simple, cada una de las fundaciones solicita información personalizada a las organizaciones destinatarias de sus ayudas, relacionada con sus necesidades, con la creación de un sistema de recopilación de datos y de síntesis, y con cuestiones de reporte para aquellas organizaciones que necesiten recabar diferentes datos para distintos donantes sobre un proyecto o un programa similar, o cumplimentar diferentes modelos de informe, aunque soliciten datos parecidos.

Más allá de este aspecto, existen más oportunidades para **generar unos enfoques comunes de medición del impacto a nivel sectorial o temático**, que las fundaciones pueden utilizar para hacer el seguimiento de la efectividad de sus becas/inversiones. Unas series de datos más amplias permitirán mejorar significativamente la perspectiva sobre cómo están funcionando los diferentes proyectos o intervenciones, y adoptar un enfoque más sistémico para la gestión del impacto. Según el Monitor Institute, que ha realizado numerosas entrevistas y ha desarrollado su propia visión de cómo sería un “futuro mejor” para el seguimiento y la evaluación, se pondrá **más énfasis en el aprendizaje de campo y en un enfoque más colectivo para generar pruebas en el sector social**.<sup>55</sup> Las fundaciones pueden prestar su apoyo o ayuda a este tipo de iniciativas, que llevarán a optimizar el reporte del impacto para las organizaciones destinatarias de las ayudas y entidades participadas y, lo que es más importante, a crear oportunidades para poder comprender mejor qué funciona y qué no.

<sup>53</sup> Buteau, E., y Glickman, J. (2018). *Understanding and Sharing What Works: The State of Foundation Practice*. CEP.

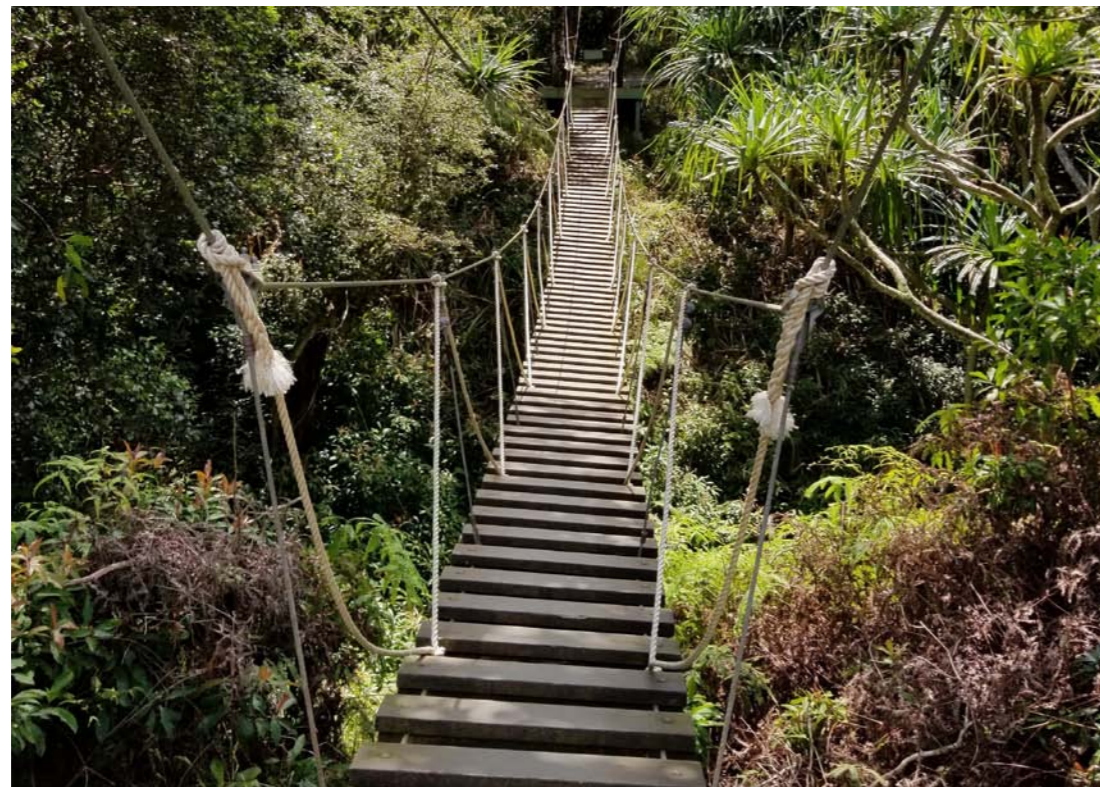
<sup>54</sup> Gugerty, M.K., y Karlan, D. (2018). *10 Reasons Not to Measure Impact and What to Do Instead*. SSR.

<sup>55</sup> Monitor Institute. (2016). *Reimagining Management: A Better Future for Monitoring, Evaluation and Learning*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>

## Reiterar, corregir el rumbo y crecer en confianza

El itinerario de la gestión del impacto para las fundaciones consiste en **escuchar, observar y revisar el enfoque, y ello implica tanto a su personal como a las organizaciones destinatarias de sus ayudas**. Los entrevistados han explicado que se puede requerir bastante tiempo para que un sistema de gestión del impacto funcione bien, e incluso entonces todavía quedarán algunas cuestiones por resolver y aún podrá generarse una mayor comprensión de la materia.

Algunos expertos que han ejercido el liderazgo intelectual en materia de filantropía catalítica y estratégica han cuestionado la efectividad de que las fundaciones desarrollen un marco de gestión del impacto claramente definido y de arriba abajo tras haber experimentado su operatividad en este campo. Así, según Kania, Kramer, Russell y Summer, *"tal como hoy se practica, la filantropía estratégica asume que los resultados se derivan de una cadena lineal de causalidad que puede predecirse, atribuirse y repetirse, pese a que sabemos que el cambio social a menudo es impredecible, multifacético e idiosincrásico. Y la simplicidad forzada de los modelos lógicos con frecuencia lleva a las fundaciones a ignorar su dinámica compleja y las relaciones interpersonales entre numerosos actores públicos, organizaciones no lucrativas y lucrativas, que determinan los acontecimientos del mundo real."*<sup>56</sup> Ahora han priorizado la idea de la adaptación continua y la flexibilidad, y de lo que denominan **"estrategia emergente"**. En efecto, los líderes del pensamiento en materia de evaluación del impacto social prevén que la próxima oleada (denominada "la quinta oleada") será más ecléctica y más creativa.<sup>57</sup> Este mayor énfasis en la participación, los *inputs bottom-up* y la mayor implicación en sistemas más complejos, es evidente que se requerirá una importante adaptabilidad por parte de los profesionales de la gestión del impacto de las fundaciones.



<sup>56</sup> Kania, J., Kramer, M., y Russell, P. (2014). *Strategic Philanthropy for a Complex World*. SSIR.

<sup>57</sup> Picciotto, R. (2015). *The 5th Wave: Social Impact Evaluation*. The Rockefeller Foundation Evaluation Office.

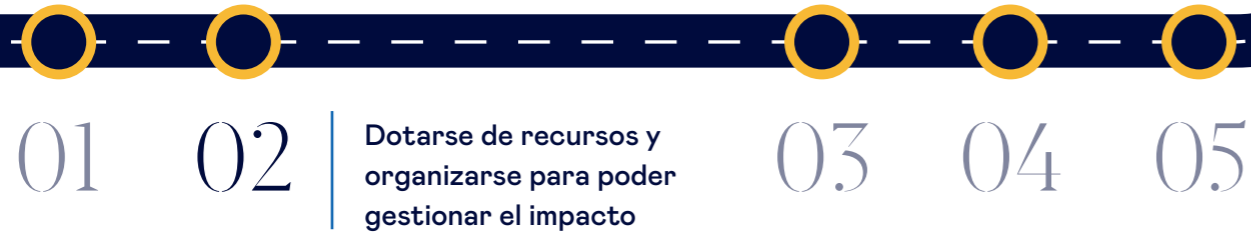
# Capítulo 2 | 01

## Principales aprendizajes

- **Entre las mejores prácticas para las fundaciones a la hora de diseñar su enfoque de la gestión del impacto, destacan:**
  - Fijar claramente los objetivos y los fines de la gestión del impacto.
  - Asegurarse de que se adopta una mentalidad de aprendizaje, que tome en consideración no solo la fundación, sino también los objetivos de aprendizaje de las organizaciones destinatarias de las ayudas/entidades participadas.
  - Empoderar a los *stakeholders* internos y externos e incluirlos en el proceso de diseño.
  - Integrar los enfoques de la inversión filantrópica y social, la inversión de impacto social y la concesión de subvenciones.
  - Considerar cómo pueden colaborar o implicarse otros actores a nivel sectorial.
  - Reiterar constantemente y corregir el rumbo.
- **Existen algunos ejemplos de estas buenas prácticas en las fundaciones que han participado en este proyecto de investigación, pero con respecto al impacto, la mayoría de las fundaciones europeas todavía siguen el modelo basado en el cumplimiento normativo y los informes (*reporting*).**
- **Existe una tendencia creciente a la simplicidad y la gestión del impacto, y a la adopción de un enfoque más flexible, "liviano".**
- **Se trata de un proceso de aprendizaje experimental y exploratorio.**
- **Parece que la mayoría de las fundaciones están desarrollando instrumentos a medida en función de sus propias necesidades. Existe una estandarización mínima de los marcos o de los indicadores** (incluso entre las fundaciones que trabajan en áreas sectoriales similares). La mayoría de las fundaciones han considerado la teoría del cambio o ya lo aplican de forma activa.
- **Las fundaciones pioneras intentan hallar un camino para entender su impacto a nivel global de toda la fundación, más que solo a nivel programático o individual de cada ayuda** Aun así, la mayoría de las fundaciones admiten que les queda bastante camino por recorrer antes de que puedan sentirse cómodas con su forma de analizar el impacto de toda la fundación. Se requiere creatividad, especialmente en el caso de las fundaciones que ofrecen su apoyo a sectores diversos (en que resulta más difícil agregar el impacto).

## Principales recomendaciones

- **para el sector de las fundaciones**
  - **Encargar nuevas investigaciones para entender:**
    - De qué modo las fundaciones pueden captar su impacto global, más allá de los programas o las subvenciones individuales.
  - **Sensibilizar y desarrollar una comunidad para la gestión del impacto dentro del sector europeo de las fundaciones:**
    - Difundir las mejores prácticas sobre la gestión del impacto y del sector europeo de las fundaciones, utilizando esta investigación y los casos que se estudian en ella, entre otros recursos.
    - Posicionar la gestión del impacto como un instrumento de aprendizaje.
- **para las fundaciones a título individual**
  - Hacer los primeros pasos del itinerario de aprendizaje, aplicando en lo posible las buenas prácticas de gestión del impacto descritas en esta investigación.
  - Utilizar este informe, entre otros muchos recursos disponibles, como guía para desarrollar y comprender las buenas prácticas de la gestión del impacto.
  - Adoptar un nuevo conjunto de lentes desde las cuales reflexionar sobre la gestión del impacto como instrumento de aprendizaje —más que para cumplir un trámite—, para la gestión del riesgo o como forma para demostrar el impacto.



## 2 | 02.

## Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto

Este apartado aborda el segundo tema de la hoja de ruta que deben tomar en consideración las fundaciones a propósito de la gestión del impacto, eso es, dotarse de recursos y organizarse para la gestión del impacto. **¿Cuánto tiempo y dinero está dispuesta y es capaz de dedicar una fundación a la gestión de su impacto, y cuál es la estructura organizativa más idónea para poner en práctica un determinado enfoque?**

## Dotarse de recursos para la gestión del impacto

En las fundaciones puede haber poca transparencia o precisión en los presupuestos dedicados a la evaluación. En una reciente encuesta realizada a 110 CEO de fundaciones privadas y comunitarias estadounidenses que donaban al menos 5 M\$ al año, el **40% admitían que su fundación no dedica suficiente tiempo ni dinero para conocer qué está funcionando** en las distintas actividades programáticas de la fundación.<sup>58</sup> **La cifra en EE.UU. es próxima al 1% (y acaso más baja entre las fundaciones europeas).**<sup>59</sup> Cerca de la mitad de las más de 100 fundaciones estadounidenses estudiadas recientemente a propósito de sus prácticas de evaluación señalan que se gastan unos 200.000 \$ o más en evaluación, mientras que cerca el 25% le dedican 1 M\$ o más.<sup>60</sup>

Por fortuna, **la cantidad de tiempo y los recursos financieros dedicados a la gestión del impacto en las fundaciones van en aumento.** Más de la mitad de las fundaciones estadounidenses entrevistadas acerca de sus prácticas de evaluación señalan que los niveles de financiación de la actividad de evaluación en sus fundaciones con relación a los gastos del programa se han incrementado en los últimos dos años. En los debates cualitativos con las fundaciones europeas, se constata que muchas de ellas han incrementado el personal o el tiempo que este dedica a las cuestiones relativas al impacto en los últimos años.<sup>61</sup> Las fundaciones entrevistadas para realizar este estudio han incrementado recientemente los recursos que dedican a la gestión del impacto. Los equipos de impacto de **Reach for Change** y de la **Esmée Fairbairn Foundation** han aumentado de una a cuatro personas, y la **Fundação Calouste Gulbenkian** está desarrollando en la actualidad un nuevo equipo de evaluación y aprendizaje. Además de estos recursos principales, el personal dedicado a los programas está destinando más tiempo a las cuestiones relacionadas con la gestión del impacto, y los responsables de los programas dedican media jornada a la semana, por término medio, a los temas relativos al impacto.

<sup>58</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP and CEI.

<sup>60</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP and CEI.

<sup>61</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors and LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

<sup>59</sup> Preskill, H., y Mack, K. (2013). *Building a Strategic Learning and Evaluation System for Your Organization*. FSG.

<sup>62</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

## Organizarse para la gestión del impacto

Aproximadamente un tercio de las fundaciones estadounidenses tienen una unidad o un departamento dedicado a la gestión (o evaluación) del impacto. Las fundaciones más grandes y mejor dotadas de recursos, que están relativamente avanzadas en la gestión del impacto, suelen tener un pequeño equipo centralizado dedicado al impacto (que puede tener nombres muy distintos), que da apoyo a los grandes equipos que gestionan los programas. Este equipo centralizado suele tener *expertise* y competencias específicas en medición o evaluación del impacto, que utiliza para apoyar y capacitar a los equipos de los programas, y que puede proporcionar una visión más holística, asegurando la comunicación, la codificación y el aprendizaje dentro de la fundación. Estos equipos suelen ser inicialmente muy pequeños (en ocasiones, nacen a raíz de la llegada de una persona) y se van desarrollando gradualmente a lo largo de los años hasta conformar un equipo de tres o cuatro personas. Numerosas fundaciones, como **Impetus**, gestionan el impacto principalmente a través del personal de cada programa (al igual que cerca del 66% de las fundaciones estadounidenses, que no disponen ninguna unidad o departamento dedicados exclusivamente a la evaluación).

Es importante que exista una fuerte relación, así como un diálogo y un flujo de información fluidos entre los equipos centrales que gestionan el impacto y los equipos de los programas.

El equipo centralizado para la gestión del impacto de Reach for Change<sup>62</sup>

En 2014, se creó un equipo central de impacto y al año siguiente se incorporó al mismo Annica Johansson como la primera persona dedicada en exclusiva al tema. En la actualidad, Johansson trabaja con dos empleadas más ubicadas en Suecia (la sede central de la fundación). Este equipo se encarga de:

- Medir el impacto de **Reach for Change** sobre los emprendedores sociales, junto con algunos miembros de los equipos de los programas.
- Identificar las áreas de mejora y las acciones necesarias, así como las buenas prácticas que compartirán en sus reuniones mensuales con el equipo de Programa Global.
- Capacitar a los emprendedores sociales para medir el impacto.
- Promover el debate social o eventos para la difusión de información.

## Romper los 'silos'

Una de las cuestiones que surgen a menudo en las conversaciones con las fundaciones es que los 'silos' de los programas impiden el desarrollo de una estructura de gestión del impacto a escala global. **El impacto es una materia en la cual trabajan departamentos y personas muy distintos dentro de una fundación.** A medida que el personal asume más y más diversas actividades, resulta cada vez más importante romper los 'silos' entre los distintos programas. En los EE.UU., la MacArthur Foundation ha llevado a cabo una reestructuración de su personal en los últimos años para integrar todas las competencias profesionales dentro de un mismo equipo de programa, con la finalidad de crear una fundación más unificada y eliminar las divisiones disfuncionales entre los equipos de programa y funcionales, y los expertos de campo y los administrativos. En palabras de su presidenta, Julia Stasch: *"Queremos transformar la fundación de una plataforma que acoge áreas programáticas distintas a una empresa integrada de forma efectiva, que impulse y apoye el impacto."*<sup>63</sup>

También pueden desarrollarse 'silos' entre las unidades de donaciones y de inversión social/de impacto (en caso de que la fundación tenga las dos), sin que medie un diálogo o un intercambio significativo entre ambos equipos. Según Veronica Olazabal, directora de Medición, Evaluación y Desempeño Organizativo de **The Rockefeller Foundation**, *"la mayoría de las fundaciones piensan de forma binaria: por un lado, están las entidades no lucrativas o entidades benéficas y, por otro lado, los inversores de impacto. Esta manera de pensar se podría cambiar desarrollando capacidades internamente."*<sup>64</sup>



### Los programas transversales de la Fundação Calouste Gulbenkian <sup>65</sup>

La **Fundação Calouste Gulbenkian** está intentando romper los 'silos' dentro de su organización. Hace unos años, la fundación inició un nuevo proceso estratégico en que desarrolló tres prioridades estratégicas (cohesión e integración social, sostenibilidad y conocimiento), que venían a atravesar las líneas verticales existentes: arte, educación, beneficencia y ciencia. El programa PARTIS trabaja en estas tres verticales de forma transversal con el fin de integrarlas en las diferentes áreas programáticas. PARTIS pretende utilizar las prácticas artísticas (como la música, la fotografía, el vídeo, el teatro, la danza y el circo) como instrumentos para trazar puentes entre comunidades que normalmente no confluyen y promover la inclusión social de los grupos más vulnerables. Para impartir dicho programa, la fundación reunió a grupos que nunca antes habían trabajado juntos, y desarrolló una serie de procedimientos innovadores para las convocatorias de los proyectos. Y está ensayando un nuevo proceso de gestión del impacto que difiere del enfoque de la unidad de donaciones individuales. El programa PARTIS aplica la teoría del cambio general, y la fundación está dedicando tiempo a las organizaciones destinatarias de sus ayudas para capacitarlas y desarrollar una teoría del cambio individual para cada uno de ellas. El programa combina el apoyo financiero con el no financiero.

<sup>63</sup> Stevenson, A., Bocksette V., Seneviratne, A., Cain M., y Foster T. (2018). *Being the Change: 12 Ways Foundations are Transforming Themselves to Transform Their Impact*. FSG.

<sup>64</sup> Olazabal, V. (2019). Entrevista personal.

<sup>65</sup> de Melo Jerónimo, L. y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

# Capítulo 2 | 02

## Principales aprendizajes

- Mientras que los presupuestos destinados a la gestión del impacto están aumentando, tanto en las fundaciones estadounidenses como en las europeas, **los recursos financieros y de personal todavía son escasos, puesto que esta área ha sido históricamente infradotada al carecer de un presupuesto específico.** El tiempo de dedicación del personal, especialmente el de los responsables de los programas, es el reto más importante para asegurar que los datos sobre el impacto se recogen y se utilizan adecuadamente para la toma de decisiones.
- Las fundaciones estadounidenses y europeas muestran **que todavía están muy lejos de comprender qué funciona y qué no de sus programas/financiación.**
- Si hay que cambiar esta situación, debe priorizarse más la gestión del impacto y reflejarse en unos presupuestos claros y ampliados, e incluir responsabilidades relacionadas con el impacto en las descripciones de los puestos de trabajo de la organización.
- **Cada fundación está desarrollando su propio enfoque organizativo de la gestión del impacto.** Algunas tienen equipos centrales dedicados al impacto que apoyan a los responsables de los programas, mientras que otras integran las responsabilidades de gestión del impacto en el personal de los programas. Aunque no existen soluciones correctas o incorrectas, las fundaciones deben ser conscientes de las nuevas competencias que requiere la gestión del impacto. Más allá de los aspectos técnicos, estas competencias incluyen una perspectiva clara a favor de la diversidad y la inclusión, capacidad de escucha, un enfoque colaborativo con los *stakeholders* para forjar relaciones internas y externas, la habilidad de sacar partido de los datos y la tecnología, así como conocer los aspectos éticos que intervienen en todo el proceso de gestión del impacto.
- Algunas fundaciones asumen el reto de **estructurar equipos para gestionar el impacto desde la perspectiva de toda la organización**, dejando atrás el modelo tradicional de 'silos' que muchas de ellas han heredado (especialmente las fundaciones más grandes y más veteranas).

## Principales recomendaciones

### — para el sector de las fundaciones

- Promover oportunidades para capacitar al personal de la fundación en materia de gestión del impacto.
- Fomentar el diálogo y más puntos de encuentro entre la comunidad evaluadora y las fundaciones para promover el aprendizaje y el intercambio de ideas.

### — para las fundaciones a título individual

- Elaborar un presupuesto claro para la gestión del impacto y una estructura organizativa con unos roles bien definidos.
- Asegurarse de que el equipo nuclear de la fundación posee las competencias necesarias para gestionar el impacto en el futuro, ya sea capacitando al personal existente, contratando a nuevo personal y/o recurriendo a consultores externos.
- Diseñar una estructura organizativa, unos procesos, una formación y unos incentivos para garantizar una mayor comunicación e intercambio de conocimientos entre los empleados y los equipos de las unidades de ayuda y de inversión social/de impacto (si existen).
- Alentar a los patronos de la fundación a entender el valor de la gestión del impacto y a dotarla de suficientes recursos.



01

02

03

Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

04

05

2 | 03.

## Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa

Este apartado aborda el tercer tema del hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto, a saber, incorporar dicha gestión en la cultura de la fundación.

Un nuevo enfoque de la gestión del impacto por parte de una fundación puede echarse a perder si la cultura interna no está preparada para asumirlo. Este puede ser el caso especialmente de las fundaciones más antiguas, con unas culturas organizativas muy arraigadas y un personal dedicado a los programas que lleva muchos años trabajando en la organización y con frecuencia se muestra en desacuerdo con cualquier enfoque distinto o más decidido con relación a la gestión del impacto. Cada vez se comprende más la importancia crítica de la cultura organizativa a la hora de facilitar o impedir las distintas opciones de gestión del impacto. Un sistema de gestión del impacto funcionará mejor, y generará más aprendizaje y acción, si existe la sensación clara de un propósito compartido, la aceptación del personal y confianza y apertura al éxito o al fracaso. Supone también una transformación cultural pasar de moverse por los instintos a hacerlo en función de los datos.

### Asegurar que la dirección y los patronatos lideren el proceso

Las historias de éxito en el diseño, el desarrollo y la implementación de las estrategias de gestión del impacto se derivan, en primer lugar y ante todo, de la dirección. Si el CEO o el equipo de alta dirección identifican la medición o el aprendizaje como una prioridad básica para la organización, de forma clara y pública, acto seguido se despliegan una serie de acciones que demuestran este compromiso. Los CEO pueden influir muy profundamente en la cultura, las prioridades y la estrategia, y gozan de mucha libertad a la hora de fijar la dirección y el tono, dependiendo de su relación con los patronos y de los acuerdos implícitos o explícitos que tengan con ellos. Para la **Esmée Fairbairn Foundation**, un punto de inflexión fundamental en el desarrollo de su enfoque de gestión del impacto fue la llegada de una nueva CEO, Caroline Mason. Gina Crane, de la **Esmée Fairbairn Foundation**, lo manifiesta claramente en estos términos: “Se necesita un liderazgo fuerte en este tema, y un interés sostenido”.<sup>67</sup> Para Elisabeth Paulson, de **Impetus**, que ha trabajado con muchas entidades benéficas en estrategias de impacto, “el impacto es una decisión de la dirección”.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Forti, M. (2011). *Creating a Culture of Learning and Accountability*. Bridgespan.

<sup>68</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

<sup>67</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

“La cultura es mucho más importante que los sistemas. Si tu organización no se preocupa por la métrica, no te molestes en empezar a diseñar unos sistemas para medir el desempeño”<sup>66</sup>

Brian Trelstad,  
exdirector de  
Inversiones de Acumen

## Difundir una mentalidad de impacto en la organización

El personal, especialmente los responsables de los programas, puede oponer resistencia ante el desarrollo de un nuevo sistema de gestión del impacto. Según han manifestado las personas entrevistadas, **la transición hacia una mentalidad orientada más claramente al impacto es lenta.**

Los entrevistados han compartido sus historias de éxito y sus consejos sobre cómo difundir una mentalidad orientada al impacto por toda la organización. El personal de los distintos equipos, en especial los directores de programa, deben implicarse desde el principio en el diseño de este nuevo enfoque y, cuando se ensaye un nuevo sistema de gestión del impacto, ello les ayudará a comprender el valor de los nuevos procesos y herramientas. Debe evitarse al máximo cualquier tecnicismo relativo a la medición del impacto y es esencial insistir en cómo este proceso puede mejorar las vidas de sus beneficiarios a la hora de elaborar una estrategia de comunicación interna. Además, ante el temor de que este enfoque de gestión del impacto obligue a trabajar más y la percepción de que no forma parte de la actual descripción del puesto de trabajo, hay que procurar minimizar las tareas administrativas adicionales. Es necesario asegurar la implicación constante de los empleados, compartiendo ampliamente con ellos los datos de impacto recogidos por la fundación, y darles la oportunidad de expresar sus ideas y de manifestarse ante lo que esté ocasionando el nuevo enfoque de gestión del impacto. El desarrollo de estudios de casos que ilustren cómo las organizaciones destinatarias de las ayudas o los beneficiarios se están beneficiando de la gestión del impacto que realiza la fundación también ayuda a lograr el apoyo del personal a favor de este nuevo enfoque.

El patronato es otro actor esencial en esta transición hacia una mentalidad más centrada en el impacto, pese a que, según nuestros entrevistados, el patronato es, en ocasiones, el órgano más lento y más resistente al cambio. Una de las barreras que limitan la gestión del impacto por parte de las fundaciones es que los patronos “no solicitan suficiente información sobre el impacto o no piden los datos adecuados”.<sup>69</sup> Además, según Gina Crane, directora de Comunicación y Aprendizaje de la **Esmée Fairbairn Foundation**, los patronos son quienes menos apoyan el aprendizaje en la organización: “Se han comprometido a ofrecer datos de impacto para los informes de impacto (que encuentran muy útiles), pero no para la toma de decisiones y la rendición de cuentas (accountability)”.<sup>70</sup>



FUNDAÇÃO  
CALOUSTE  
GULBENKIAN

La Fundação Calouste Gulbenkian: Abordando las las transiciones culturales<sup>71</sup>

La adopción de una nueva estrategia transversal a todos los programas de la **Fundação Calouste Gulbenkian** tiene un objetivo declarado: “Desarrollar la fundación, en su conjunto, en torno a una misma visión, misión y prioridades, incrementando el impacto social de sus actividades, reforzando los vínculos entre ellas y aprovechando el potencial único de la entidad”.

**Adoptar un enfoque más riguroso de gestión del impacto es un proceso de aprendizaje y un trabajo constante,** puesto que la fundación necesita mejores datos que demuestren qué es lo que está consiguiendo, reconociendo que una mayor gestión del impacto le permitirá hacer un mejor seguimiento de sus recursos.

Para Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social de la **Fundação Calouste Gulbenkian**, “el cambio cultural no se produce de un día para otro. Estamos intentando desarrollar buenos casos para demostrar que cuando medimos y/o gestionamos el impacto, los programas y/o las organizaciones actúan mejor”.

<sup>69</sup> Johansson, A. (2019). Entrevista personal.

<sup>70</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>71</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

## Pasar a un enfoque del aprendizaje compartido con las organizaciones destinatarias de las ayudas

Las fundaciones pioneras intentan desarrollar unas relaciones de trabajo más colaborativas, menos centradas en la rendición de cuentas y en el control, y más preocupadas por el aprendizaje compartido. En la práctica, ello significa que en vez de establecer las prioridades de la fundación inicialmente, y después buscar a entidades donde invertir que satisfagan estas prioridades, las fundaciones trabajan con las potenciales organizaciones destinatarias de sus ayudas y entidades participadas para negociar las prioridades que vayan bien para todos los *partners*. Así pues, los datos se buscan, se contextualizan, se discuten y se comparten con los demás de forma flexible. Las fundaciones ya no son la autoridad principal en los procesos de evaluación y aprendizaje, sino que *“empiezan a funcionar como un nodo más de otros muchos en una red dinámica y no jerárquica de aprendizaje”*.<sup>72</sup> Ello tiene consecuencias muy profundas en el modo en que se recogen y se analizan los datos.

Para que se produzca un aprendizaje compartido, todo el enfoque tiene que cambiar, por ejemplo, modificando la información que las fundaciones piden en la fase de presentación de solicitudes.<sup>73</sup> Además de pedir resultados, objetivos e indicadores, la fundación podría preguntar también por qué la organización propone este proyecto, cuáles son sus objetivos de aprendizaje y de qué modo la fundación puede ayudar a avanzar en la consecución de los mismos. El aprendizaje es una actividad distinta de la evaluación del impacto, aunque complementaria y relacionada con ella.<sup>74</sup>

## Convertirse en una organización que aprende

Convertirse en una organización que aprende es mucho pedir para la mayoría de las fundaciones y **ninguna de las personas entrevistadas en este estudio ha afirmado haber logrado este objetivo**. Pero algunas admiten que lo están intentando.

En el sector de las fundaciones, **una organización que aprende debe reflejarlo en su dirección y su cultura, pero también en sus estructuras y procesos de aprendizaje**. Estas estructuras y procesos escasean actualmente en el sector. Idealmente, las fundaciones deberían haber definido unos roles y unas responsabilidades para captar, destilar, aplicar y compartir el conocimiento internamente y externamente, siguiendo unos procesos específicos que forman parte de los flujos de trabajo diarios. Un estudio a gran escala sobre el aprendizaje en el sector no lucrativo mostraba que **solo el 40% de las organizaciones consideran que los procesos actuales son efectivos para promover el aprendizaje, y únicamente la mitad han establecido incentivos ligados a ello**.<sup>75</sup> Gina Crane, directora de Comunicación y Aprendizaje de la **Esmée Fairbairn Foundation**, señala que su fundación se está convirtiendo en una organización que aprende porque la alta dirección tiene interés en el tema y desea aprender. Sin embargo, la organización tiene una fuerte carga administrativa y los procesos son difíciles de cambiar. Estos procesos llevan a los coordinadores de los programas de subvenciones a centrarse en la medición del impacto, más que a priorizar el aprendizaje y la reflexión. Gina Crane cree que los incentivos al personal son actualmente insuficientes para promover una mentalidad favorable al aprendizaje.<sup>76</sup>

<sup>72</sup> Taylor Newberry Consulting (2018). *Achieving Greater Impact by Starting with Learning*.

<sup>73</sup> Taylor Newberry Consulting (2018). *Achieving Greater Impact by Starting with Learning*.

<sup>74</sup> Taylor Newberry Consulting (2018). *Achieving Greater Impact by Starting with Learning*.

<sup>75</sup> Taylor Newberry Consulting (2018). *Achieving Greater Impact by Starting with Learning*.

<sup>76</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

# Capítulo 2 | 03

## Principales aprendizajes

- **La cultura organizativa es uno de los principales factores de éxito de la gestión del impacto, pese a que históricamente ha sido infravalorada.** El resultado de ello es la gran distancia que existe actualmente entre teoría y práctica, cuando las fundaciones intentan que sus empleados y las organizaciones destinatarias de las ayudas se apunten a los nuevos enfoques.
- Los nuevos enfoques de gestión del impacto probablemente se encontrarán con una importante resistencia; se trata de un proceso paso a paso y a largo plazo que tardará entre 5 y 10 años en implementarse.
- **Las fundaciones pueden aspirar a convertirse en organizaciones que aprenden**, y ello requiere una dirección favorable, una cultura organizativa alineada con el aprendizaje y unas estructuras y unos procesos de aprendizaje específicos.

## Principales recomendaciones

### — para fundaciones a título individual

- Apoyar y defender la gestión del impacto a nivel directivo y del patronato.
- Dedicar tiempo y dinero a aprender de la gestión del impacto y diseñar estructuras y procesos para apoyar las prioridades y los objetivos de aprendizaje.
- Hallar formas de implicar a los empleados en el proceso, asegurando que se atienden sus consideraciones, y obtener *feedback* de ellos, así como garantizar que existen suficientes oportunidades formativas para obtener las nuevas competencias que se requieren y que el nuevo enfoque se comunica adecuadamente.

## 01 02 03 04 | Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

### 2 | 04. Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto

Este apartado aborda el cuarto tema de la hoja de ruta del itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto, eso es, de qué modo una fundación puede asegurarse de que dispone de la capacidad adecuada, tanto dentro de la fundación como entre las organizaciones destinatarias de sus ayudas y las entidades participadas, para llevar a cabo la gestión del impacto.

#### Capacitar al personal

La recogida y la supervisión de los datos de impacto, así como la capacitación de las organizaciones beneficiarias de las ayudas y de las entidades participadas, se produce a menudo al nivel del director de programa. Por ejemplo, el equipo de **The Rockefeller Foundation** es relativamente pequeño, con dos empleados y medio a jornada completa, y dedica gran parte de su tiempo a apoyar y ayudar al personal de los programas. Gina Crane, de la **Esmée Fairbairn Foundation**, insiste en que *“el conocimiento y la reflexión en torno al impacto deben desarrollarse a nivel del gestor de las subvenciones”*.<sup>77</sup> En **Reach for Change**, el equipo de impacto ha desarrollado una certificación interna para los directores de programa con el fin de prepararlos para que puedan apoyar a los emprendedores sociales en el desarrollo de sus entornos de impacto.

Dado que gran parte de la capacitación de las organizaciones beneficiarias/entidades participadas viene a través de los directores de los programas de la fundación, es esencial que estos se sientan preparados para desempeñar esta tarea. Sin embargo, en una encuesta realizada en 2017 a responsables de subvenciones de EE.UU., **solo el 53% afirmaban que poseían los conocimientos necesarios para ayudar a las organizaciones beneficiarias con quienes colaboraban a evaluar los resultados de su labor**. Hay una falta de competencias básicas que es preciso cubrir.<sup>78</sup> Gina Crane, de la **Esmée Fairbairn Foundation**, explica que algunos gestores de ayudas ya son muy buenos capacitando a sus beneficiarios, pero otros no lo son tanto. Considera que les podrían haber proporcionado más formación, pero uno de los problemas con que se han encontrado es que es difícil convencer a unos empleados que tienen unos conocimientos muy amplios de su trabajo para que comiencen a realizar nuevas actividades.<sup>79</sup>

#### Capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas

“El reto de gestionar el impacto es que las fundaciones son a la vez proveedoras y demandantes de instrumentos para realizar dicha gestión. Cuando piden a las organizaciones destinatarias de sus ayudas que midan/gestionen su impacto, algunas de ellas acaso no sepan cómo diseñar y establecer un enfoque de gestión del impacto, de modo que hay un vacío”<sup>80</sup>

**Veronica Olazabal**,  
directora de Medición, Evaluación  
y Desempeño Organizativo  
de **The Rockefeller Foundation**

Dado que el impacto de una fundación depende principalmente de qué están consiguiendo las organizaciones destinatarias de sus ayudas/entidades participadas, es esencial que las fundaciones ayuden a las organizaciones a gestionar su impacto, priorizando el componente del aprendizaje. Ello podría implicar proporcionarles unos recursos adicionales para su capacitación, ya sea por parte de los directores de programa de la fundación o por parte de consultores externos que les ayuden a desarrollar sus capacidades, o bien financiando y encargando evaluaciones internas o externas independientes, por ejemplo, como parte del proceso general de solicitud de becas o de forma aislada. En el marco de la inversión filantrópica y social, una buena práctica es que la medición del impacto esté incluida en el presupuesto que las organizaciones dedicadas a ella destinan a las organizaciones destinatarias de sus ayudas. En un estudio comparativo sobre las prácticas de evaluación en los EE.UU., **el 69% de los encuestados creían que su fundación estaba haciendo muy poco para mejorar la capacidad de las organizaciones beneficiarias para la recogida de datos o su evaluación**.<sup>81</sup>

Además, las organizaciones destinatarias de las ayudas/entidades participadas **con frecuencia tienen que satisfacer las necesidades de información de los donantes sobre la gestión del impacto pagando de su bolsillo**. Cuando los financiadores solicitan a las organizaciones beneficiarias datos que solo son útiles para los primeros, estos deberían proporcionar los recursos para que aquellas puedan informarles sobre ello. Entre las fundaciones estadounidenses entrevistadas, solo el 19% de los encuestados informan que las organizaciones beneficiarias pueden destinar una parte de los dólares que reciben a la evaluación, y solo el 10% de ellas reciben fondos de apoyo para su funcionamiento general y pueden optar por gastarlos en actividades de evaluación.<sup>82</sup>

Las fundaciones necesitan generar la apetencia por la gestión del impacto entre las organizaciones destinatarias de sus ayudas/entidades participadas, y es posible que este enfoque no siempre sea bien recibido de entrada.

### I Impetus

**Impetus: Trabajando con las organizaciones destinatarias de las ayudas en la gestión del impacto a largo plazo**<sup>83</sup>

El objetivo de **Impetus** como entidad donante consiste en crear organizaciones que tengan la capacidad de ser líderes en su sector. **Impetus** inicialmente proporciona una inversión para un año. Durante ese primer año, **Impetus** ayuda a la entidad benéfica a definir su estrategia de impacto. Para Elisabeth Paulson, directora de **Portfolio**, *“lo más importante de capacitar las entidades no lucrativas en la gestión del impacto es que la información que utilizan para presentar su impacto puede ser el doble de la que comparten con los donantes, para mostrar que están en el buen camino”*. La base del enfoque de **Impetus** se describe en el documento marco *Driving Impact*, que utiliza con las entidades no lucrativas que apoya y que ha distribuido a más de 150 entidades y donantes a través de un programa de capacitación para la gestión del impacto en el Reino Unido. Gran parte del éxito de la capacitación de **Impetus** para la gestión del impacto reside en las conversaciones francas y honestas entabladas entre las organizaciones benéficas e **Impetus**, que es conocida por trabajar estrechamente con los líderes de las organizaciones que financia.

<sup>77</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>78</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>79</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>80</sup> Olazabal, V. (2019). Entrevista personal.

<sup>81</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>82</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>83</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

**Impetus** se compromete a potenciar la inversión filantrópica y social a largo plazo con las organizaciones beneficiarias de sus ayudas. Una fundación donante más tradicional como la **Esmée Fairbairn Foundation** ha intentado resolver el tema de la capacitación a través del programa *Grants Plus*, que permite a sus organizaciones destinatarias optar por la capacitación y el asesoramiento externo para que la labor subvencionada tenga un mayor impacto. En el proceso de selección del programa *Grants Plus*, se pide a los solicitantes que indiquen dos o tres resultados que quieran alcanzar a través de estos fondos adicionales. Uno de estos resultados es “mejorar en la evaluación”. La **Esmée Fairbairn Foundation** entonces financia a la organización para que colabore con otras con el objetivo de desarrollar su propio enfoque de la gestión del impacto, insistiendo en la importancia de la capacitación más que en las evaluaciones externas y ocasionales del impacto.

Si bien capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas en la gestión del impacto podría considerarse una buena práctica, algunas fundaciones se muestran reticentes a ello, pues consideran que no es aconsejable animarles a participar en la gestión del impacto. Por ejemplo, según un estudio reciente realizado a numerosos CEO de fundaciones europeas, algunos líderes piensan que los aspectos no financieros de las donaciones no siempre son valorados por las organizaciones destinatarias de la ayuda y podrían relacionarse con otras importantes dinámicas de poder. Además, otros han dado un paso atrás en los proyectos de capacitación por falta de pruebas que demuestren que efectivamente está aportando más valor añadido.<sup>85</sup>

“Todo el mundo piensa en la sostenibilidad y la resiliencia cuando se trata de apoyar a las entidades no lucrativas pero, en cambio, no se piensa tanto en el impacto. Las fundaciones donantes pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar la capacidad de saber cómo está progresando cada organización y qué hacer en caso contrario. En la actualidad, esta labor todavía no es central entre las fundaciones donantes.

¿Puedo yo como fundación apoyar el desarrollo de la capacidad de mis sodestinatarios de las ayudas /entidades participadas s para que puedan dar respuesta a las cuestiones principales?  
 ¿Conocen realmente quién les entra por la puerta? ¿Son capaces de dar respuestas a las preguntas relativas a los resultados?  
 ¿Puedo financiarlos para que hagan mejor esta labor?”<sup>84</sup>

**Elisabeth Paulson,**  
 directora de *Portfolio* de Impetus

<sup>84</sup> Paulson, E. y Mahmoud, S. (2019). Entrevista personal.

<sup>85</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

## Capítulo 2 | 04

### Principales aprendizajes

- Se observa una **falta notable de competencias y conocimientos entre el personal de las fundaciones** sobre cómo capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas en la gestión del impacto.
- Hay que garantizar un presupuesto y una formación adecuados para poder medir y gestionar el apoyo no financiero que se proporciona a las organizaciones beneficiarias.
- **La mayoría de las organizaciones destinatarias de las ayudas no disponen de recursos financieros ni no financieros para gestionar con éxito su propio impacto.**

### Principales recomendaciones

— para fundaciones a título individual

- Mejorar las cualificaciones de sus empleados para que puedan ayudar a las organizaciones destinatarias de las ayudas a mejorar las capacidades de gestión del impacto.
- Ofrecer más oportunidades a las organizaciones beneficiarias para que puedan utilizar la financiación básica o unos fondos específicos para la gestión de la evaluación o del impacto.
- Incrementar el presupuesto para capacitar a las organizaciones destinatarias de las ayudas para la gestión del impacto.

01 02 03 04 05

Colaborar, compartir conocimientos y ser transparentes para apoyar la gestión del impacto

## 2 | 05. Colaborar, compartir conocimientos y ser transparentes para apoyar la gestión del impacto

Este apartado aborda el quinto y último tema de la hoja de ruta de aprendizaje de la gestión del impacto.

### Desarrollar iniciativas conjuntas

A medida que las fundaciones donantes van entendiendo su papel dentro de un sistema más amplio, empiezan a colaborar más con otras fundaciones y también con toda una serie de actores distintos (como el sector público) en la gestión del impacto. Ello se está produciendo a un ritmo muy rápido en EE.UU., y se pueden ver algunos primeros indicios de que también está empezando en Europa. Pero, aunque todo el mundo apoya la colaboración en teoría, está claro que es algo muy difícil en la práctica. Se requiere invertir bastante tiempo y dinero para apoyar las colaboraciones a fin de que tengan éxito, y el reto que supone colaborar con donantes comprometidos es demasiado grande para muchos. Según el ejecutivo de una fundación, "básicamente, estamos transfiriendo parte de nuestra autonomía a una plataforma más grande, con algunos objetivos comunes".<sup>87</sup>

Están surgiendo diversos tipos de colaboraciones entre las fundaciones donantes, relacionadas con la gestión del impacto:

Iniciativas conjuntas para mejorar la capacidad de las organizaciones destinatarias de las ayudas con relación a la gestión del impacto

El *Fund for Shared Insight* es un buen ejemplo de fundaciones estadounidenses que trabajan juntas para capacitar al sector social para que aprenda de las organizaciones que pretende ayudar y los empoderar. Esta coalición nació en 2014 de seis donantes que aportaban 6 M\$ al año. En 2018, concedió 21,1 M\$ y tenía ya 78 financiadores que colaboraban con 184 organizaciones no lucrativas para desarrollar y probar una herramienta de *feedback* de autor que en 2020 podrá utilizar cualquier entidad no lucrativa que tenga una cuenta de SurveyMonkey. Según Katie Smith Milway, "la teoría del cambio del Fund for Shared Insight es audaz: busca desarrollar la capacidad esencial que todos tenemos de escuchar, empatizar y responder en el marco de una norma que vincule efectivamente las organizaciones no lucrativas, las fundaciones y las personas y comunidades que buscan ayudar. El objetivo es apelar a la capacidad de los financiadores de escuchar las distintas voces que surgen de las comunidades para que ellos mismos introduzcan los cambios oportunos".<sup>88</sup>

"El cambio va a ser muy lento, salvo que todos – donantes, entidades benéficas y empresas sociales – veamos que somos una red"<sup>86</sup>

Caroline Mason,  
directora ejecutiva de  
la Esmée Fairbairn  
Foundation

<sup>86</sup> Mason, C. (s.f.). *Why We Need to Flip the Model of Grant Reporting*. Esmée Fairbairn Foundation. Recuperado de: <https://esmeefairbairn.org.uk/why-we-need-to-flip-the-model-of-grant-reporting>

<sup>87</sup> Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship.

<sup>88</sup> Milway, K.S. (2018). *Funding Feedback*. SSIR. Recuperado de: [https://ssir.org/articles/entry/funding\\_feedback](https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback)

<sup>89</sup> Paulson, E. y Mahmoud S. (2019). Entrevista personal.

<sup>90</sup> Milway, K.S. (2018). *Funding Feedback*. SSIR. Recuperado de: [https://ssir.org/articles/entry/funding\\_feedback](https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback)

<sup>91</sup> Monitor Institute. (2017). *Bright Spot: Investing in Data and Analytics Infrastructure to Build Understanding and Guide Programming*.

## I Impetus

Impetus colabora en la impartición de un programa de gestión del impacto a las entidades no lucrativas británicas<sup>89</sup>

Impetus ha participado en una iniciativa de colaboración, junto con New Philanthropy Capital y Social Investment Business, financiada por la Access Foundation. Se trata de un programa destinado a capacitar las entidades benéficas para que puedan gestionar su impacto. Se ha incentivado a través del fondo *Impact for Growth* de la Access Foundation, en que 40 organizaciones reciben una financiación de 1,8 M£ en total para un proyecto de gestión del impacto de un año de duración. Las organizaciones beneficiarias trabajan con proveedores acreditados para centrarse en el área de gestión del impacto en que necesitan más ayuda. A los aspirantes a las becas de *Impact for Growth* se les pide que asistan a una jornada de formación sobre gestión del impacto en Impetus antes de solicitar participar en el programa. Impetus ha diseñado e impartido esta formación a 150 organizaciones y a los consultores que ayudan a realizar el trabajo financiado.

Iniciativas conjuntas para coordinarse y aprender de las evaluaciones del impacto

Más del 40% de las fundaciones encuestadas en EE.UU. acerca de sus prácticas de evaluación comparadas han realizado acciones para coordinar sus evaluaciones.<sup>90</sup> Siguiendo el modelo del ámbito clínico, las fundaciones pueden apoyar el desarrollo de la evaluación, su reproducción y síntesis, y la metaevaluación.

Algunas fundaciones estadounidenses están aplicando estrategias de evaluación compartidas para aquellas organizaciones destinatarias de las ayudas que trabajan en cuestiones similares, con lo cual se reduce la carga de reporte individual, se garantiza la comparabilidad de los datos entre los distintos beneficiarios y se facilita el aprendizaje y la compartición de ideas a todo el grupo. Por ejemplo, la Conrad N. Hilton Foundation, una entidad financiadora privada del Sur de California, incorpora el aprendizaje colectivo en sus seis iniciativas estratégicas, cada una de las cuales puede involucrar hasta 50 organizaciones beneficiarias que trabajan para lograr una serie de objetivos compartidos. Un *partner* externo se encarga de la evaluación y el aprendizaje de cada iniciativa. Edmund Cain, vicepresidente de los Programas de Ayudas de la fundación, describe este enfoque del modo siguiente: "La labor del *partner* encargado de la evaluación no es emitir un informe sobre el desempeño de cada una de las organizaciones destinatarias de las ayudas, sino hacer el seguimiento del impacto colectivo en este tema en particular a lo largo del tiempo".<sup>91</sup> Esta estrategia fomenta el aprendizaje colaborativo y reduce la carga que deben soportar las organizaciones beneficiarias a la hora de gestionar su proceso de evaluación y aprendizaje.



La Esmée Fairbairn Foundation colabora con el Institute for Voluntary Action Research (IVAR)<sup>92</sup>

El IVAR y un grupo de financiadores británicos,<sup>93</sup> junto con algunas de las organizaciones que financian, están estudiando cómo mejorar y alinear sus informes de subvenciones. Han diseñado un *workshop* para entender qué es lo más importante para los financiadores, así como para las organizaciones que financian, con el fin de aprender y adaptar sus procesos de reporte. Han desarrollado una serie de principios para que los informes de subvenciones constituyan una experiencia más compartida, significativa y beneficiosa para todas las partes (como se describe a continuación):

1. Los financiadores explican por qué han otorgado una subvención.
2. Los financiadores y las organizaciones que financian expresan claramente cómo son los informes de donaciones.
3. Los financiadores manifiestan claramente qué tipo de relación quisieran tener con las organizaciones que financian.
4. Los financiadores solo solicitan la información que necesitan y utilizan, y se cuestionan si necesitan informes personalizados.
5. Los financiadores proporcionan *feedback* de cualquier informe de donaciones que reciben, y comparten sus reflexiones sobre el progreso de la labor que están financiando.
6. Los financiadores explican qué hacen con la información que obtienen de las organizaciones que están financiando.

La Esmée Fairbairn Foundation sigue trabajando con este grupo para mejorar los procesos de reporte de información de las subvenciones en el Reino Unido.

<sup>92</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>93</sup> Entre sus miembros fundadores, figuran: Big Lottery Fund, Cardboard Citizens, Comic Relief, Esmée Fairbairn Foundation, Heritage Lottery Fund, Hull Community Church, Institute for Voluntary Action Research, Joseph Rowntree Foundation, Lloyds Bank Foundation, Older Citizens Advocacy York, One25, Paul Hamlyn Foundation, Pears Foundation, Refugee Action, Thames Reach y Tudor Trust.

### Intercambiar conocimientos entre homólogos del sector de forma honesta y frecuente

Las fundaciones desarrollan un gran volumen de conocimientos a lo largo del tiempo a través de sus procedimientos de financiación y de su actividad, que podrían compartirse más ampliamente y abiertamente que en las circunstancias actuales. Ello incluye publicar los datos de impacto y las evaluaciones que obtienen las fundaciones. Para Ed Pauly, director de Investigación de la Wallace Foundation estadounidense, *“publicar las evaluaciones es un ejemplo clásico de círculo virtuoso. El escrutinio público incentiva la calidad, la accesibilidad y la utilidad; los informes de alta calidad llevan a públicos más amplios y comprometidos, y así se da la vuelta al círculo, puesto que este público más amplio utiliza las lecciones que obtiene de la evaluación para reforzar su propia actividad y pedir evaluaciones de mayor calidad”*.<sup>95</sup>

Sin embargo, en una encuesta sobre las prácticas de evaluación de 110 CEO de fundaciones estadounidenses, la mayoría admitieron que no sabían demasiado bien qué está funcionando y qué no de los programas de otras fundaciones que se centran en los mismos objetivos o similares.<sup>96</sup> Los principales obstáculos para compartir el conocimiento sobre el impacto son, en general, la falta de capacidad (se consume tiempo y recursos en comunicar la información externamente) y la preocupación por el daño a la reputación, así como la poca convicción de que dicha información vaya a utilizarse.

El tipo de transparencia y la manera de compartir el conocimiento que muchos desean dentro y fuera del sector de las fundaciones no consiste en elaborar brillantes informes anuales, sino en entablar conversaciones sinceras entre los donantes y con las organizaciones destinatarias de las ayudas y sus beneficiarios. Según Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social de la **Fundação Calouste Gulbenkian**, *“necesitamos crear espacios seguros en que los financiadores puedan expresar sinceramente qué está funcionando y qué no va tan bien. Ello es esencial en este sector”*.<sup>97</sup>

**Reach for Change** reconoce la importancia de compartir el conocimiento y por ello organiza un evento anual, bajo el lema *“Partnering for Change”*, en que invita a destacados actores y pensadores de todo el mundo a reflexionar sobre cómo las empresas y las organizaciones no lucrativas pueden trabajar juntas. La **Esmée Fairbairn Foundation** ha liderado las iniciativas de compartir sus datos de impacto, de forma transparente, a través de sus informes de percepciones, que describen todo lo que está aprendiendo de sus becas e inversiones sociales, basándose en centenares de conversaciones instructivas que los coordinadores de los programas de subvenciones tienen con sus entidades beneficiarias. Gina Crane, de la **Esmée Fairbairn Foundation**, explicaba recientemente que su último informe de percepciones sobre la financiación básica<sup>98</sup> fue recibido con deleite y con sorpresa por el sector. Esta transparencia ha inspirado a otras entidades financiadoras, como la **Fundação Calouste Gulbenkian**, a hacer lo mismo. Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social, comentó: *“Lo que está haciendo la Esmée Fairbairn Foundation es un gran ejemplo de cómo podemos ser transparentes”*.<sup>99</sup> Por su parte, **Impetus** ha sido sumamente activa compartiendo las ideas que ha extraído de sus procesos de gestión del impacto y haciendo difusión de su enfoque.<sup>100</sup>

### Aprovechar los datos y la tecnología

Teóricamente, la tecnología y la explotación de los datos deberían facilitar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la transparencia entre fundaciones.

Encontramos algunos ejemplos de fundaciones que colaboran con la finalidad de crear bases de datos abiertas. Por ejemplo en Estados Unidos, el Foundation Center in America dispone de un *Issue Lab*, un repositorio abierto de acceso gratuito a más de 20.000 contenidos, como casos de estudio, evaluaciones y “libros blancos”. En Europa, la **Fundação Calouste Gulbenkian** y la **Esmée Fairbairn Foundation** también están involucradas en iniciativas de *open data*, tal y como se explica en la página siguiente.

## “El sector de las fundaciones no es transparente”<sup>94</sup>

**Gina Crane,**  
directora de  
Comunicación y  
Aprendizaje de la Esmée  
Fairbairn Foundation



### Las iniciativas de *open data* de la Esmée Fairbairn Foundation y de la Fundação Calouste Gulbenkian<sup>101</sup>

La **Esmée Fairbairn Foundation** hace públicas sus donaciones y sus inversiones a través de *360Giving*, una iniciativa que implica a más de 107 financiadores, con un catálogo de 322 ayudas y más de 26 billones de libras en donaciones. Ello significa que, por vez primera en el Reino Unido, es posible ver y comparar las ayudas que otorgan diferentes donantes en un solo lugar. Incluye las subvenciones concedidas por el gobierno central y los gobiernos locales, fondos de lotería, entidades benéficas y fundaciones corporativas y comunitarias. Según *360Giving*, esta iniciativa está transformando la base de conocimientos de todo el sector, potenciando nuevos e interesantes instrumentos de datos para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

La **Fundação Calouste Gulbenkian** se ha aliado con el gobierno portugués para crear *One Value*, un sitio web de libre acceso que reúne y sistematiza la información sobre la inversión pública en diversos campos de intervención prioritaria en Portugal (como la protección social, la educación, la salud, el empleo y la justicia). La información cualitativa y cuantitativa se presenta de forma estructurada con el fin de: a) promover el debate sobre las cuestiones prioritarias de las políticas públicas; b) desarrollar modelos de intervención innovadores, y c) evaluar la relevancia de las métricas de resultados.

No obstante, es dudoso si estas plataformas ya se están traduciendo en una filantropía más efectiva. Uno de los obstáculos es la escasa capacidad para analizar datos en el sector de las fundaciones. Para que estas plataformas mejoren las donaciones, es preciso apoyar el desarrollo de determinadas competencias y capacidades específicas.

<sup>94</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal.

<sup>95</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>96</sup> Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI.

<sup>97</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

<sup>98</sup> Esmée Fairbairn Foundation. (2019). *Insights on Core Funding*.

<sup>99</sup> Melo Jerónimo, L. de y Palmares, F. (2019). Entrevista personal.

<sup>100</sup> Entre las publicaciones de Impetus, destacan: 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*; Weiss, L. (2018). *Understanding and Sharing What Works: A Profile of Impetus-PEF*. CEP. Todas las publicaciones están disponibles en <https://impetus.org.uk/publications>

<sup>101</sup> Crane, G. (2019). Entrevista personal; de Melo Jerónimo, L. (2019). Entrevista personal.

## Principales aprendizajes

- Existen **ejemplos significativos de buenas prácticas de colaboración, compartición de conocimientos y transparencia en el sector europeo de las fundaciones**, especialmente con vistas a reducir la carga de reporte de información de las organizaciones destinatarias de las ayudas y de crear repositorios compartidos de *open data*. Sin embargo, estas prácticas no están aún muy extendidas y el sector puede beneficiarse de priorizar y amplificar estas actividades.
- **Podría haber un intercambio más honesto de información entre iguales dentro del sector** sobre los éxitos y los fracasos de los programas, sobre qué ha funcionado y qué no.
- **La revolución tecnológica y de los datos podría ser un punto de inflexión que mejore la gestión del impacto.**

## Principales recomendaciones

### — para el sector de las fundaciones

- Crear un grupo de trabajo de las fundaciones europeas para explorar nuevas oportunidades de compartir mejor los datos sobre el impacto.
- Establecer una serie de principios en materia de transparencia y conocimiento compartido que las fundaciones europeas puedan suscribir (p. ej., el compromiso de publicar y compartir evaluaciones y datos de impacto).

### — para las fundaciones a título individual

- Prestar atención a la próxima ola/innovación en datos y cómo puede aprovecharse positivamente para mejorar la gestión del impacto.

Capítulo 3

# Casos de estudio



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. 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.

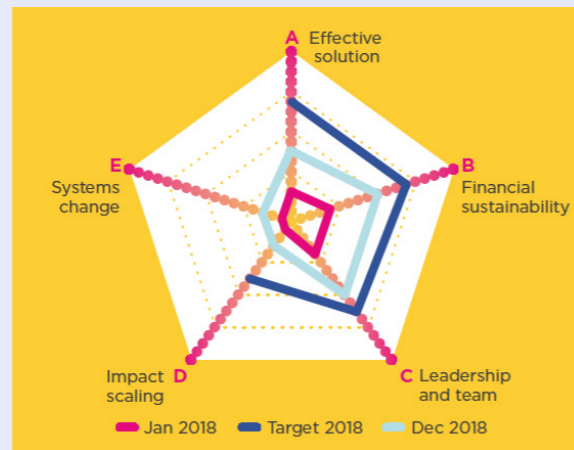
#### ↓ Los productos (outputs) de Reach for Change

- 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: "The other comprehensive learning activities for young children..."

**OUTCOME RESULTS** Tilla: "90% reported that they had learned an activity... 27% reported that they had learned a new skill..."

#### ↓ Indicadores de resultados

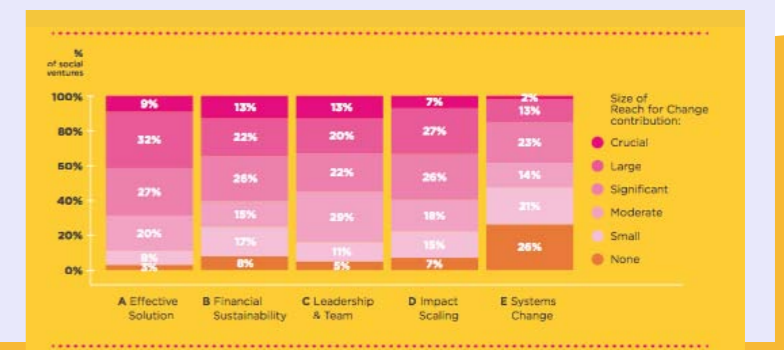
**341.620** niños y jóvenes apoyados

- 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 05

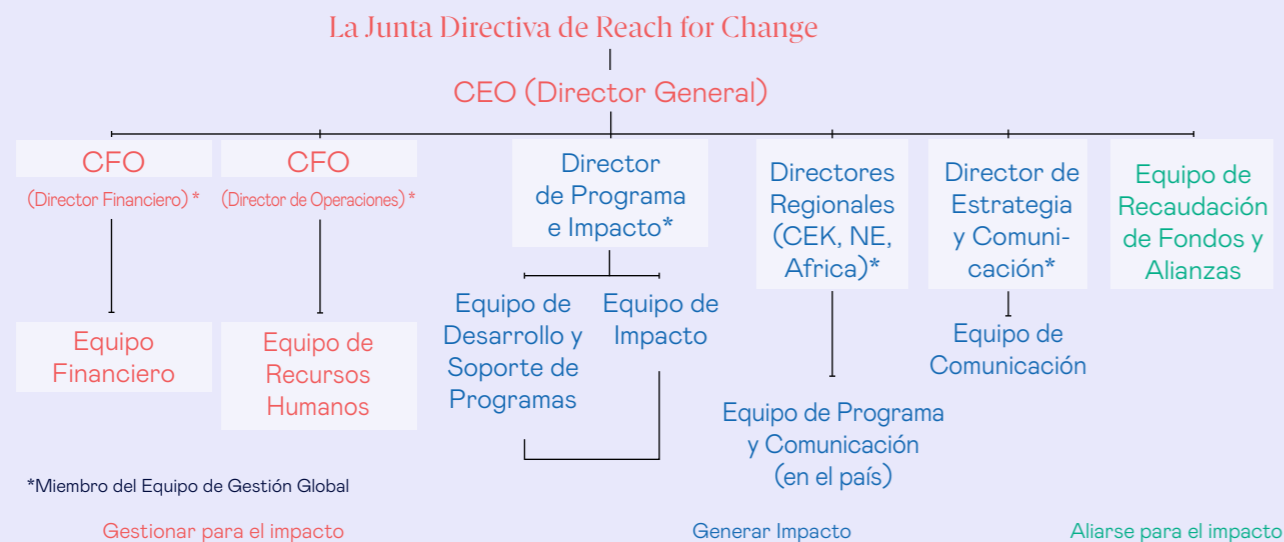
## Reach for Change

## 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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

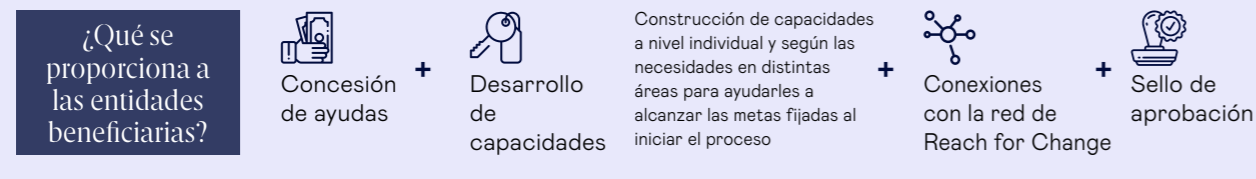
01 02 03 04 05 Reach for Change

## 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



¿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

### 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



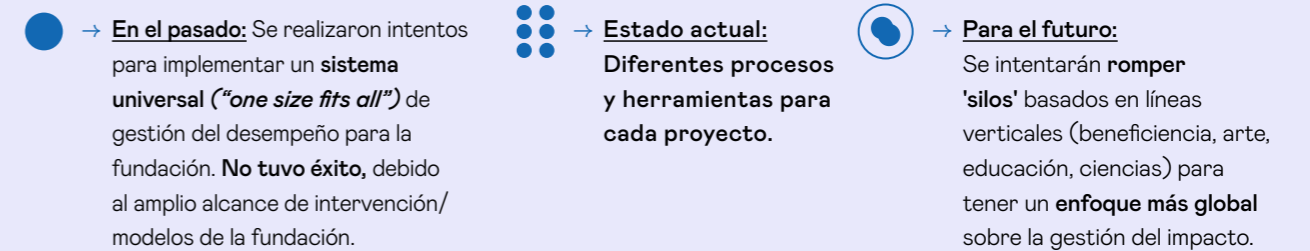
↓ Tabla resumen de la Fundação Calouste Gulbenkian

<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

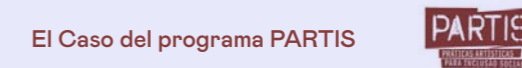
### 1.1. Historia



### 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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 <b>diferente para cada proyecto</b>.</p> <p>→ <b>Ejemplo: El programa PARTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se da apoyo a las entidades beneficiarias en el proceso de elaboración de sus <b>teorías del cambio</b> y de desarrollo de sus capacidades de <b>medición del impacto social</b>.</li> <li><b>La red informal PARTIS</b> – 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.</li> </ul>
¿Quién capacita a las entidades beneficiarias para gestionar el impacto?	<p>→ <b>Directores de programa</b></p> <p>→ <b>Organizaciones externas</b>, como MAZE (para temas más concretos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un presupuesto adecuado para cubrir estos gastos de apoyo externos.</li> </ul>

01 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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>→ <b>Ejemplo:</b> Apoyo a la creación de <b>One Value</b>, 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>→ <b>Ejemplo:</b> Apoyo a la Nova School of Business &amp; Economics de la Universidade Nova de Lisboa para <b>crear una cátedra dedicada a la economía de impacto</b>.</p>	
Colaboración para reforzar los ecosistemas	<p>→ <b>Ejemplo:</b> Alianza con la Edmond de Rothschild Foundation para <b>potenciar un ecosistema de impacto en Europa</b> 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

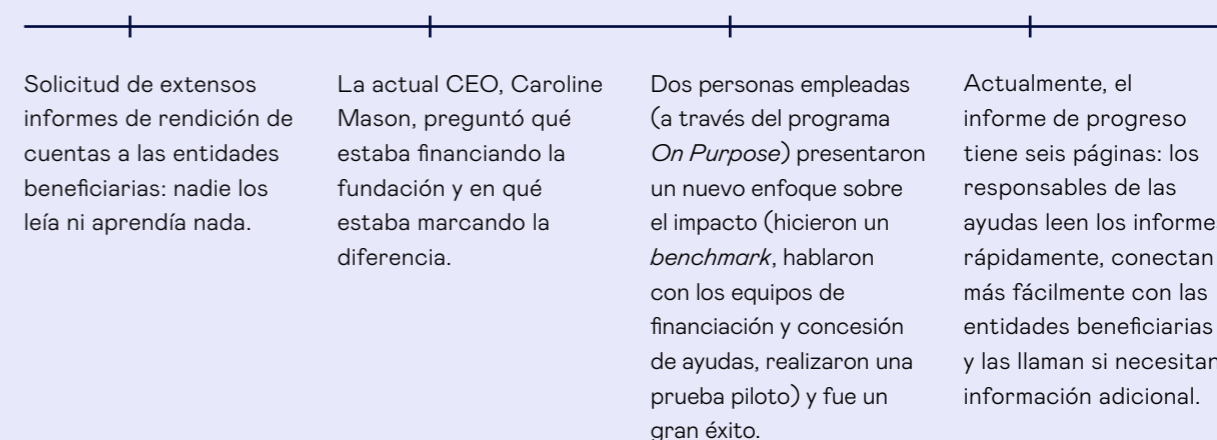
Tipo de fundación <b>Donante</b>	Año de fundación <b>1961</b>
Ámbito geográfico <b>Reino Unido</b>	Sectores Artes, niños y jóvenes, medio ambiente, alimentos y cambio social
Activos <b>996 M£</b> (2017)	Importe anual concedido <b>40,5 M£</b> (2017)
Número de becas concedidas <b>271</b> excluyendo las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

(Herramienta de toma de decisiones y de seguimiento)

→ **¿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:** Denominación de la organización; nombre del proyecto; eficacia de la **Esmée Fairbairn Foundation** (de la A a la D); eficacia de los resultados (*outcomes*); eficacia de la organización; qué podemos aprender; cuál es el siguiente paso; primer resultado (*outcome*) 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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:

- **Aprehensión 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 &gt; 02 &gt; 03 &gt; 04 &gt; 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 earn donation restriction are most

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

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?'

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.



relationships, which for us usually falls outside project funding. One area core funding could be better harnessed is for 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://esmeefairbairn.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

<p>Impacto al nivel de la fundación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Impetus es la única organización que <b>parece haber encontrado su camino</b> en este terreno.</li> <li>→ 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:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fue una gran oportunidad para ver qué había funcionado bien y qué no históricamente.</li> <li>▪ Decidió <b>orientarse exclusivamente a los jóvenes y a la educación/el empleo</b>: 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.</li> <li>▪ Desde este gran cambio, ha habido un mayor desarrollo continuo a nivel práctico.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Gestión del impacto a nivel agregado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Para gestionar su impacto a nivel agregado, utiliza tres tableros:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tablero del Sector:</b> 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.</li> <li>▪ <b>Tablero de Impetus:</b> Proporciona a los directivos y a los patronatos una forma efectiva de contrastar las contribuciones al progreso con los objetivos generales del sector.</li> <li>▪ <b>Tablero de Portfolio:</b> 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.</li> </ul> </li> </ul>



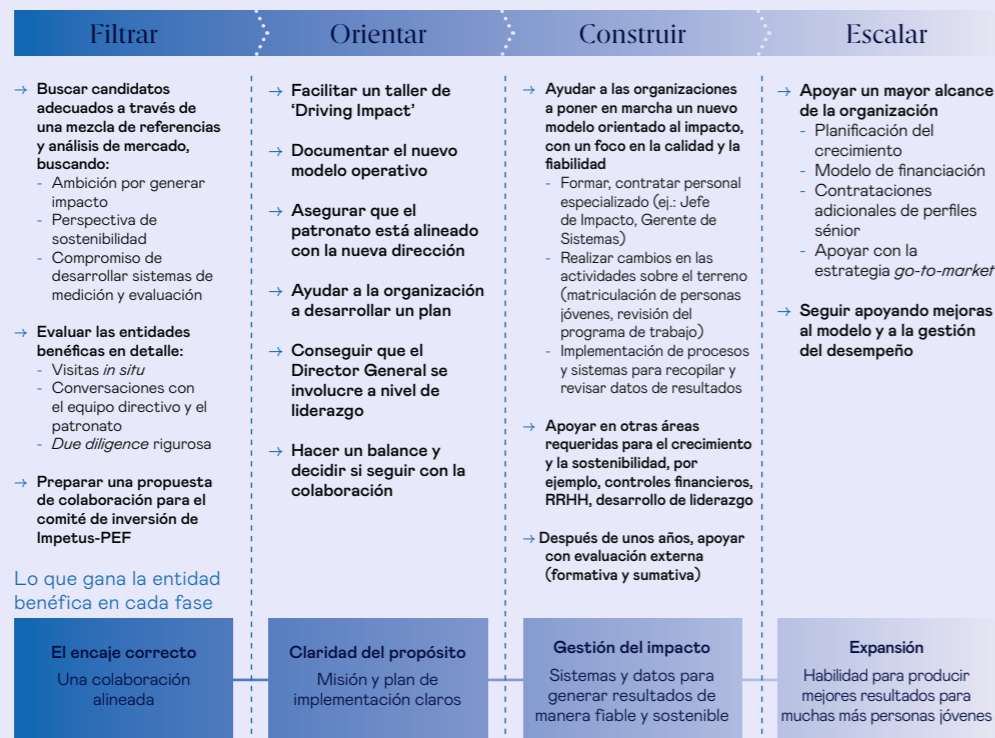
01 02 03 04 05 **Impetus**

1.3. Impacto para las entidades beneficiarias

*'Driving Impact'*

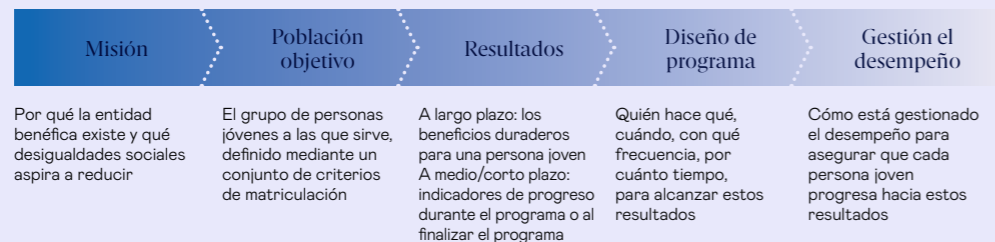
- **Enfoque:** 'Impacta primero, después crece' → **Impetus** promueve el crecimiento continuo de la organización benéfica –pero solo si resulta evidente que la organización está logrando unos resultados transformadores para la gran mayoría de los jóvenes que atiende.
- **Programa impartido a las entidades 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 periodos de tres años)
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se espera que la <b>entidad benéfica</b> haga <b>ningún cambio</b>.</li> <li><b>Impetus</b> ayuda a la entidad a <b>definir su población objetivo y sus resultados (outcomes)</b>, diseñar el programa y hacer su seguimiento, mejorar su desempeño y desarrollar una estrategia de impacto.</li> <li>En ocasiones, <b>Impetus</b> o la entidad deciden no avanzar, llegados a este punto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convencer a la entidad para que <b>desarrolle un plan de impacto</b> con el apoyo de todos y lo implemente (dispone de métricas para comprobar si las organizaciones están siguiendo el plan).</li> <li><b>Crear un gran equipo de dirección y una organización sostenible</b>. 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.</li> </ul>

**¿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.	
	Impacto	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.
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.	
Sostenibilidad de la organización	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	
	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):	1	2	3	
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 escalarse. 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

## Colaboración para profundizar el impacto

→ **Impetus** colabora con otros donantes para apoyar a sus entidades benéficas, **profundizar su impacto** y expandir su actividad.



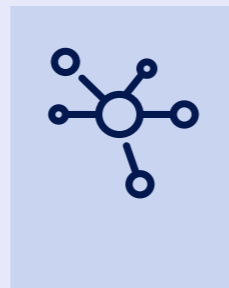
## Colaboraciones para mejorar la capacidad de los beneficiarios en gestión del impacto

→ **Ejemplo:** La impartición del *Impact Management Program* en colaboración con NPC y Social Investment Business.



## Fomento de la colaboración entre las entidades beneficiarias

→ **Impetus** fomenta el *networking* y el **aprendizaje entre iguales reuniendo trimestralmente a las entidades beneficiarias de su cartera:**  
Según Elisabeth Paulson, directora de *Portfolio*, "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?".



## 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/>

# Conclusión y recomendaciones

La gestión del impacto es importante para las fundaciones, así como para las organizaciones destinatarias de las ayudas y los beneficiarios a los que sirven. Ha llegado el momento de que las fundaciones presten atención a esta área y la prioricen.

Desarrollar y poner en práctica estrategias para la gestión del impacto es un proceso de gestión del cambio a largo plazo que requiere tiempo, paciencia y resiliencia. Las fundaciones deben ir más allá del mero cumplimiento normativo y de la gestión del riesgo, y ver la gestión del impacto como una oportunidad de aprendizaje para ellas, sus entidades participadas/organizaciones destinatarias de las ayudas, los beneficiarios de éstas y el sector en general. De hecho, se requiere pasar de un enfoque tecnocrático y de 'silos' a ver la gestión del impacto como una cuestión holística que afecta a la fundación en su conjunto y que aborda temas esenciales más intangibles (*soft*), como la cultura organizativa.

Existen algunos ejemplos muy sólidos de buenas prácticas de las fundaciones europeas, que se estudian en este informe. Estas fundaciones (la **Fundação Calouste Gulbenkian**, la **Esmée Fairbairn Foundation**, **Impetus** y **Reach for Change**) se hallan en el itinerario de aprendizaje de la gestión del impacto y pueden indicarnos cómo seguirlo. Cada una de ellas ha experimentado sus propios desafíos y frustraciones, pero han dado grandes pasos para comprender mejor sus impactos.

No está claro hasta qué punto las fundaciones en Europa están igual de interesadas y dispuestas en experimentar con la gestión del impacto. Cada fundación posee unas características propias y únicas, y muchas de ellas quizás se sientan cómodas con el enfoque tradicional del sector social con respecto a la evaluación (en su caso), o bien no se sienten preparadas para experimentar con nuevos enfoques de gestión del impacto, más integrados y holísticos, que son una versión 2.0 del control y la evaluación tradicionales, con base en los proyectos.

Consideramos que es importante que aprendan, a su manera, de los ejemplos que se presentan aquí, así como de los de otras fundaciones. En definitiva, sería muy bueno que las fundaciones europeas empezaran a considerar de forma positiva, pero crítica, dónde se encuentran y a dónde necesitan ir para gestionar su impacto; que colaboraran de forma creativa en beneficio de la sociedad, y que aprendieran de sus iniciativas individuales y colectivas. Y, sobre todo, aun cuando las fundaciones no estén muy convencidas de adoptar un enfoque más estructurado para la gestión del impacto, entre ellas podría haber más diálogo, debate e intercambio de ideas sobre este tema.

Para ayudar al sector europeo de las fundaciones a conocer mejor la gestión del impacto, es preciso desplegar una importante actividad de sensibilización a nivel sectorial a través de organizaciones nacionales y europeas intermediarias, y al mismo tiempo, desarrollar una comunidad de práctica más sólida. Y, puesto que la sensibilización es el primer paso en el camino que lleva al cambio, creemos que la presente investigación debe desempeñar el papel de ayudar a **las fundaciones europeas a desarrollar una visión panorámica que les permita explorar este terreno tan complejo**. Es esencial dar el primer paso para que, acto seguido, el proceso se despliegue en cada fundación de forma distinta. La clave es que la gestión del impacto sea concebida como un proceso de aprendizaje, que se tengan en cuenta los aspectos más intangibles (*soft*) del cambio y que estos se manejen adecuadamente (como la cultura, los procesos y las competencias).

A continuación, se incluye una lista más detallada de las recomendaciones que hemos desarrollado en cada uno de los capítulos anteriores.

	Para el sector de las fundaciones	Para fundaciones a título individual
<b>Situación de partida – el estado actual de la gestión del impacto y de las fundaciones donantes en Europa en comparación con las de los EE.UU.</b>	<p>→ Encargar nuevas investigaciones para entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— El estado actual de la gestión del impacto en Europa (investigación cuantitativa y cualitativa).</li> <li>— Los principales obstáculos (por tipo de fundación o por país) que dificultan salvar la distancia entre la teoría y la práctica en Europa.</li> </ul> <p>→ Hacer campañas de sensibilización y de construcción comunitaria en torno a la gestión del impacto en el sector europeo de las fundaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Concienciar las fundaciones europeas sobre la gestión del impacto.</li> <li>— Reforzar las colaboraciones y las comunidades de fundaciones europeas con el fin de compartir los aprendizajes de los homólogos en materia de gestión del impacto.</li> </ul> <p>→ Reformular el lenguaje y el discurso sobre la gestión del impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Promover la idea de un itinerario de aprendizaje.</li> <li>— Reducir las expectativas comunicando que será un proceso de gestión del cambio a largo plazo, paso a paso, que puede tardar un tiempo en dar sus frutos.</li> </ul>	
<b>Diseñar un enfoque de gestión del impacto</b>	<p>→ Encargar nuevas investigaciones para entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— De qué modo las fundaciones pueden captar su impacto global, más allá de los programas o las subvenciones individuales.</li> </ul> <p>→ Sensibilizar y desarrollar una comunidad para la gestión del impacto dentro del sector europeo de las fundaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Difundir las mejores prácticas sobre la gestión del impacto y del sector europeo de las fundaciones, utilizando esta investigación y los casos que se estudian en ella, entre otros recursos.</li> <li>— Posicionar la gestión del impacto como un instrumento de aprendizaje.</li> </ul>	<p>→ Hacer los primeros pasos del itinerario de aprendizaje, aplicando en lo posible las buenas prácticas de gestión del impacto descritas en esta investigación.</p> <p>→ Utilizar este informe, entre otros muchos recursos disponibles, como guía para desarrollar y comprender las buenas prácticas de la gestión del impacto.</p> <p>→ Adoptar un nuevo conjunto de lentes desde las cuales reflexionar sobre la gestión del impacto –como instrumento de aprendizaje, más que para cumplir un trámite, para la gestión del riesgo o como forma para demostrar el impacto.</p>
<b>Dotarse de recursos y organizarse para poder gestionar el impacto</b>	<p>→ Promover oportunidades para capacitar al personal de la fundación en materia de gestión del impacto.</p> <p>→ Fomentar el diálogo y más puntos de encuentro entre la comunidad evaluadora y las fundaciones para promover el aprendizaje y el intercambio de ideas.</p>	<p>→ Elaborar un presupuesto claro para la gestión del impacto y una estructura organizativa con unos roles bien definidos.</p> <p>→ Asegurarse de que el equipo nuclear de la fundación posee las competencias necesarias para gestionar el impacto en el futuro, ya sea capacitando al personal existente, contratando a nuevo personal y/o recurriendo a consultores externos.</p> <p>→ Diseñar una estructura organizativa, unos procesos, una formación y unos incentivos para garantizar una mayor comunicación e intercambio de conocimientos entre los empleados y los equipos de las unidades de ayuda y de inversión social/de impacto (si existen).</p> <p>→ Alentar a los patronos de la fundación a entender el valor de la gestión del impacto y a dotarla de suficientes recursos.</p>

	Para el sector de las fundaciones	Para fundaciones a título individual
<b>Inculcar la gestión del impacto a través de la cultura organizativa</b>		<p>→ Apoyar y defender la gestión del impacto a nivel directivo y del patronato.</p> <p>→ Dedicar tiempo y dinero a aprender de la gestión del impacto, diseñar estructuras y procesos para apoyar las prioridades y los objetivos de aprendizaje.</p> <p>→ Hallar formas de implicar a los empleados en el proceso, asegurando que se atienden sus consideraciones, y obtener feedback de ellos, así como garantizar que existen suficientes oportunidades formativas para obtener las nuevas competencias que se requieren y que el nuevo enfoque se comunica adecuadamente.</p>
<b>Crear capacidad interna y externa para gestionar el impacto</b>		<p>→ Mejorar las cualificaciones de sus empleados para que puedan ayudar a los destinatarios de las ayudas a mejorar las capacidades de gestión del impacto.</p> <p>→ Ofrecer más oportunidades a los destinatarios de las ayudas para que puedan utilizar la financiación básica o unos fondos específicos para la gestión de la evaluación o del impacto.</p> <p>→ Incrementar el presupuesto para capacitar a los destinatarios de las ayudas para la gestión del impacto.</p>
<b>Colaborar, compartir conocimientos y ser transparentes para apoyar la gestión del impacto</b>	<p>→ Crear un grupo de trabajo de las fundaciones europeas para explorar nuevas oportunidades de compartir mejor los datos sobre el impacto.</p> <p>→ Establecer una serie de principios en materia de transparencia y conocimiento compartido que las fundaciones europeas puedan suscribir (p. ej., el compromiso de publicar y compartir evaluaciones y datos de impacto).</p>	<p>→ Prestar atención a la próxima ola/innovación en datos y cómo puede aprovecharse positivamente para mejorar la gestión del impacto..</p>

# Anexo 1: Lista de personas entrevistadas

Fundación	Personas entrevistadas
Esmée Fairbairn Foundation	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gina Crane, directora de Comunicación y Aprendizaje</li><li>· Anthony Russell, responsable de Aprendizaje</li></ul>
Reach for Change	<ul style="list-style-type: none"><li>· Annica Johansson, directora global de Impacto</li></ul>
Impetus	<ul style="list-style-type: none"><li>· Elisabeth Paulson, directora de <i>Portfolio</i></li><li>· Sherine Mahmoud, directora de Inversiones</li></ul>
Fundação Calouste Gulbenkian	<ul style="list-style-type: none"><li>· Luís de Melo Jerónimo, director del Programa de Cohesión e Integración Social</li><li>· Francisco Palmares, responsable de programa del Programa de Cohesión e Integración Social</li></ul>
The Rockefeller Foundation	<ul style="list-style-type: none"><li>· Veronica Olazabal, directora de Medición, Evaluación y Desempeño Organizativo</li></ul>

# Anexo 2: Terminología

## Ayudo no financiero

Ayudas no financieras concedidas por las fundaciones a personas físicas o jurídicas que se pueden concretar en una variedad de formas (por ejemplo: conocimiento, consultoría o herramientas, con o sin retorno esperado).

## Ayudas (*grants*)

Ayudas financieras concedidas por las fundaciones a personas físicas o jurídicas.

## Ayudas esenciales (*core grants*)

Ayudas financieras concedidas por las fundaciones a personas físicas o jurídicas que cubren los costes organizativos y administrativos esenciales de una organización, incluyendo los salarios del personal no vinculado a proyectos, el alquiler, el material, los suministros y la comunicación.

## Beneficiarios (*beneficiaries*)

Organizaciones (personas jurídicas) o individuos (personas físicas), destinatarias de la actividad de la entidad no lucrativa.

## Emprendedores sociales

Personas con soluciones innovadoras para los problemas de la sociedad -sociales y medioambientales-.

## Entidades benéficas/no lucrativas

Entidades potencialmente destinatarias de las ayudas de las fundaciones. Estas entidades tienen por objetivo proporcionar ayuda y recaudar dinero para los que lo necesiten.

## Entidades participadas (*investees*)

Entidades a las cuales una fundación apoya a cambio de un retorno esperado.

## Entornos de impacto (*impact frameworks*)

Todo aquello que pueda ayudar a un emprendedor o una organización a realizar su trabajo en impacto. Se trata tanto de aspectos materiales (ej. dinero, herramientas), como aspectos intangibles (ej. cultura, valores, hábitos).

## Fundaciones donantes (*grantmaking foundations*)

Aquellas fundaciones que conceden ayudas a otras organizaciones, instituciones o individuos con objetivos altruistas.

## Fundaciones operativas (*operating foundations*)

Aquellas fundaciones que gestionan sus propios proyectos.

## Gestión del impacto

Utilizamos el término gestión del impacto para describir una forma más amplia de estudiar los sistemas, los procesos, la cultura y las competencias relacionadas con la medición del impacto social. La gestión del impacto es una manera holística de describir de qué modo las organizaciones monitorizan y miden su impacto social.

## Impacto (o impacto social)

Este informe utiliza la definición de impacto del Impact Management Project: *“un cambio de resultado (outcome) negativo o positivo para las personas o para el planeta”*.<sup>102</sup>

## Inversión filantrópica y social (*venture philanthropy*)

Se trata de un enfoque de alto compromiso y a largo plazo en el que un inversor de impacto apoya una organización con propósito social (entidad benéfica, empresa social, etc.) para ayudarle a maximizar su impacto social. Se caracteriza por una alta implicación en los proyectos, enfoque integral, financiación a medida, soporte a la gestión, acceso a redes contacto, soporte a largo plazo y medición del impacto.

## Legados fundacionales (*legacy foundations*)

Aquellas fundaciones que se constituyen con el objetivo primordial de preservar (dar continuidad) la memoria, y/o la obra de una persona.

## Modelo flexible (*responsive model*)

Modelo utilizado por las fundaciones que financian proyectos a partir de prioridades muy amplias.

## Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL)

La expresión *monitoring, evaluation and learning* (MEL) se utiliza ampliamente en Estados Unidos para describir lo que nosotros denominaríamos *gestión del impacto*.

→ Monitoreo (*monitoring*): es la recopilación constante de información sobre la implementación del programa y sobre el contexto estratégico cambiante. Nos ayuda a entender qué está funcionando y qué no, y qué está surgiendo en nuestro campo.<sup>103</sup>

→ Evaluación (*evaluation*): es la recogida sistemática de datos, su análisis e interpretación con el fin de determinar el valor de un programa o una política y tomar una decisión al respecto. La evaluación considera qué nos hemos propuesto llevar a cabo, qué hemos conseguido y cómo lo hemos logrado.<sup>104</sup>

→ Aprendizaje (*learning*): es el uso de datos y percepciones procedentes de diversos métodos de obtención de información –incluyendo el monitoreo y la evaluación–, para informar la estrategia y la toma de decisiones.<sup>105</sup>

## Organizaciones destinatarias de las ayudas/organizaciones beneficiarias (*grantees*)

Organizaciones que reciben ayudas por parte de la fundación.

## Productos (*outputs*)

Productos, servicios o infraestructuras que resultan de la actividad de una organización o de un proyecto concreto. Estos normalmente se expresan de forma cuantitativa, por ejemplo, mediante indicadores como el número de usuarios.

## Racimo (*cluster*)

Un grupo de organizaciones similares.

## Resultados (*outcomes*)

Los cambios, beneficios -o consecuencias negativas-, aprendizajes u otros efectos que resultan de la actividad de una organización o un proyecto. Estos efectos a corto plazo contribuyen a un objetivo final y pueden conllevar cambios en los conocimientos, las capacidades, las actitudes y el comportamiento del público objetivo. El público objetivo suelen ser los beneficiarios últimos de la actividad, aunque en algunos casos pueden ser otras personas que se consideren imprescindibles para su realización (voluntarios, socios-colaboradores, etc.).

## Silo

Sistema, proceso, departamento, etc. que está aislado.

<sup>102</sup> Página web Impact Management Project: <https://impactmanagementproject.com/>

<sup>103</sup> Monitor Institute. (2016). *Reimagining Management: A Better Future for Monitoring, Evaluation and Learning*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>

<sup>104</sup> Monitor Institute. (2016). *Reimagining Management: A Better Future for Monitoring, Evaluation and Learning*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>

<sup>105</sup> Monitor Institute. (2016). *Reimagining Management: A Better Future for Monitoring, Evaluation and Learning*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>

# Bibliografía

Buteau, E., Glickman, J., Loh, C., Coffman, J., y Beer, T. (2016). *Benchmarking Foundation Evaluation Practices: 2015 Benchmarking Data*. CEP y CEI: <http://cep.org/wp-content/uploads/2016/09/Benchmarking-Foundation-Evaluation-Practices.pdf?hsCtaTracking=157c133e-72ac-4763-8a78-6fe3621cb1ef%7Cd7030373-af79-4cc6-a8d4-c3c944968fd8>

Buteau, E., y Glickman, J. (2018). *Understanding and Sharing What Works: The State of Foundation Practice*. CEP: [http://cep.org/wp-content/uploads/2018/11/Understanding-What-Works\\_FNL.pdf](http://cep.org/wp-content/uploads/2018/11/Understanding-What-Works_FNL.pdf)

Buteau, E., Loh, C., y Ilegbusi, T. (2018). *Strengthening Grantees: Foundation and Nonprofit Perspectives*. CEP: [https://ncg.org/sites/default/files/resources/CEP\\_Strengthening\\_Grantees\\_2018.pdf](https://ncg.org/sites/default/files/resources/CEP_Strengthening_Grantees_2018.pdf)

Esmée Fairbairn Foundation. (2019). *Insights on Core Funding*: <https://www.esmeefairbairn.org.uk/userfiles/Documents/Publications/InsightsOnCoreFunding.pdf>

Esmée Fairbairn Foundation. (2017). *Learning from our grants: Insight Report 1*: <https://esmeefairbairn.org.uk/userfiles/Documents/Publications/Learning%20InsightReport1.pdf>

Forti, M. (2011). *Creating a Culture of Learning and Accountability*. Bridgespan: <https://www.bridgespan.org/insights/blog/measuring-to-improve/creating-a-culture-of-learning-and-accountability>

FSG. (4 de noviembre de 2015). *What is Catalytic Philanthropy?*: <https://www.fsg.org/blog/what-catalytic-philanthropy>

Giving USA. (2019). *Giving USA 2019: Americans gave \$427.71 billion to charity in 2018 amid complex year for charitable giving*. Recuperado de: <https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>

Gugerty, M.K., y Karlan, D. (2018). *10 Reasons Not to Measure Impact and What to Do Instead*. SSIR: [http://emiguel.econ.berkeley.edu/assets/miguel\\_media/T92/Ten\\_Reasons\\_Not\\_to\\_Measure\\_Impact\\_and\\_What\\_to\\_Do\\_Instead.pdf](http://emiguel.econ.berkeley.edu/assets/miguel_media/T92/Ten_Reasons_Not_to_Measure_Impact_and_What_to_Do_Instead.pdf)

Harries, E., Hodgson, L., y Noble, K. (2014). *Creating your Theory of Change: NPC's Practical Guide*. NPC: <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Creating-your-theory-of-change1.pdf>

Hehenberger, L., y Harling, A.-M. (2018). *Moving Toward "Impact-Adjusted" Financial Returns: Closing Remarks*. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 408–412. [https://www.researchgate.net/publication/326386697\\_Moving\\_Toward\\_Impact-Adjusted\\_Financial\\_Returns\\_Closing\\_Remarks](https://www.researchgate.net/publication/326386697_Moving_Toward_Impact-Adjusted_Financial_Returns_Closing_Remarks)

Hehenberger, L., Harling, A.M., y Scholten, P. (2015). *Measuring and Managing Impact-A Practical Guide*. EVPA: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

Hoffmann, S. A., y Olazabal, V. (2018). *The Next Frontier for Measurement and Evaluation: Social Impact Measurement for Impact Investing and Market Solutions*. *African Evaluation Journal*, 6(2), 1–3. [https://www.researchgate.net/publication/328613662\\_The\\_next\\_frontier\\_for\\_measurement\\_and\\_evaluation\\_Social\\_impact\\_measurement\\_for\\_impact\\_investing\\_and\\_market\\_solutions](https://www.researchgate.net/publication/328613662_The_next_frontier_for_measurement_and_evaluation_Social_impact_measurement_for_impact_investing_and_market_solutions)

Impact Management Project. (s.f.). *What is impact?*: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/>

Impetus. (2016). *Driving Impact: Helping Charities Transform the Lives of Disadvantaged Young People*: <https://impetus.org.uk/assets/publications/2016-Driving-Impact-paper-FINAL-SINGLE-PAGE-SPREAD.pdf>

Kania, J., Kramer, M., y Russell, P. (2014). *Strategic Philanthropy for a Complex World*. SSIR: [https://www.oshkoshareacf.org/wp-content/uploads/2017/11/Strategic\\_Philanthropy\\_for\\_Complex\\_World-1.pdf](https://www.oshkoshareacf.org/wp-content/uploads/2017/11/Strategic_Philanthropy_for_Complex_World-1.pdf)

Kania, J., Kramer, M., y Senge, P. (s.f.). *The Water of Systems Change*. FSG: [https://www.fsg.org/publications/water\\_of\\_systems\\_change](https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

L'Observatoire de la Fondation de France. (2015). *Les fonds et les fondations de France de 2001 à 2014*: [https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/fonds\\_et\\_fondations\\_2001-2014.pdf](https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/fonds_et_fondations_2001-2014.pdf)

Leap of Reason. (2017). *Invested in Empathetic Challenge: A Profile of Impetus-PEF*. <https://impetus.org.uk/assets/publications/Report/Leap-of-Reason-A-Profile-of-Impetus-PEF.pdf>

Mason, C. (s.f.). *Why we need to flip the model of grant reporting*. Esmée Fairbairn Foundation: <https://esmeefairbairn.org.uk/why-we-need-to-flip-the-model-of-grant-reporting>

McGill, L.T. (2016). *Number of Registered Public Benefit Foundations in Europe Exceeds 147,000*. Foundation Center: <https://www.issueab.org/resource/european-foundation-sector-report-2016-number-of-registered-public-benefit-foundations-in-europe-exceeds-147-000.html>

Mernier, A., y Xhauflair, V. (2017). *Les fondations en Belgique*. Fédération Belge des Fondations Philanthropiques: <http://labos.ulg.ac.be/philanthropie/wp-content/uploads/sites/3/2017/02/Fondations-en-Belgique.pdf>

Milway, K.S. (2018). *Funding Feedback*. SSIR: [https://ssir.org/articles/entry/funding\\_feedback](https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback)

Milway, K.S. (2019). *What Social Sector Leaders Think About Feedback*. SSIR: [https://ssir.org/articles/entry/what\\_social\\_sector\\_leaders\\_think\\_about\\_feedback#](https://ssir.org/articles/entry/what_social_sector_leaders_think_about_feedback#)

Monitor Institute. (2016). *Reimagining Management: A Better Future for Monitoring, Evaluation and Learning*: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>

Monitor Institute. (2017). *Bright Spot: Investing in Data and Analytics Infrastructure to Build Understanding and Guide Programming*: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-bright-spots-case-studies.pdf>

Nsimbi, A., Orians, C., Beyers, J., Howlett, M., y Stachowiak, S. (2019). *MEL Practice at the David and Lucile Packard Foundation: Evaluation in Support of Moving to Good to Great*. David and Lucile Packard Foundation y ORS Impact: <https://www.packard.org/wp-content/uploads/2019/01/Moving-from-Good-to-Great.pdf>

Pharoah, C., Walker, C., y Hutchins, E. (2018). *Foundation Giving Trends 2018*. ACF: [https://www.acf.org.uk/downloads/publications/ACF147\\_Foundation\\_Giving\\_Trends\\_2018\\_For\\_web\\_spreads.pdf](https://www.acf.org.uk/downloads/publications/ACF147_Foundation_Giving_Trends_2018_For_web_spreads.pdf)

Picciotto, R. (2015). *The 5<sup>th</sup> Wave: Social Impact Evaluation*. The Rockefeller Foundation Evaluation Office: <https://www.rockefellerfoundation.org/report/5th-wave-social-impact-evaluation/>

Plimmer, D., y Kail, A. (2014). *Theory of Change for Funders: Planning to Make a Difference*. NPC: [http://www.pointk.org/resources/files/Theory-of-change-for-funders2\\_1.pdf](http://www.pointk.org/resources/files/Theory-of-change-for-funders2_1.pdf)

Preskill, H., Mack, K. (2013). *Building a Strategic Learning and Evaluation System for your Organization*. FSG: <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-preskill-mack.pdf>

Reach for Change. (2018). *Our Impact 2018*: <https://reachforchange.org/en/impact>

Ruff, K., & Olsen, S. (2018). *The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help*. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1098214018778809>

Stevenson, A., Bocksette V., Seneviratne, A., Cain M., y Foster T. (2018). *Being the Change: 12 Ways Foundations are Transforming Themselves to Transform Their Impact*. FSG: <https://www.fsg.org/publications/being-change>

Taylor Newberry Consulting (2018). *Achieving Greater Impact by Starting with Learning*: <https://comm.eval.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.aspx?DocumentFileKey=35cf807-0f53-d080-b695-13b8986503ad&forceDialog=0>

Teacher, S. (2016). *The Theory of the Foundation European Initiative 2016 Report*. Rockefeller Philanthropy Advisors y LSE Marshall Institute for Philanthropy and Social Entrepreneurship: <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf>

Vo, A. T., y Christie, C. A. (2018). *Where Impact Measurement Meets Evaluation: Tensions, Challenges, and Opportunities*. *American Journal of Evaluation*, 39 (3), 383–388: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1098214018778813>

Weiss, L. (2018). *Understanding and Sharing What Works: A Profile of Impetus-PEF*. CEP: <https://impetus.org.uk/assets/publications/Report/Understanding-Sharing-What-Works-A-Profile-of-Impetus-PEF-The-Center-for-Effective-philanthropy-Nov-2018.pdf>

# Acerca de las organizaciones detrás de este informe

## El Instituto de Emprendimiento de Esade (EEI)

El **Instituto de Emprendimiento de Esade** busca promover un cambio significativo centrándose en la **innovación y en el compromiso social**. Uno de sus roles principales es generar conocimientos que contribuyan a mejorar las estrategias y las actividades de las organizaciones, y el presente informe responde a este objetivo.

El **Instituto de Empredimiento de Esade** lanzó su **Iniciativa de Emprendimiento Social e Inversión de Impacto** para formar al mejor talento, producir una investigación de primer nivel y crear un ecosistema vibrante en el ámbito del impacto social. Esta publicación forma parte de nuestra amplia agenda de investigación académica y profesional en este campo. A través de nuestra investigación, queremos proporcionar una guía a los profesionales que buscan herramientas y estructuras para incrementar su impacto positivo en la sociedad. Seguimos una rigurosa metodología de investigación y desafiamos el statu quo, tanto en el campo de la práctica como en el de las políticas, al tiempo que contribuimos en lo posible a crear conocimiento en la investigación académica.

**Para más información:**

<https://www.esade.edu/en/faculty-and-research/research/knowledge-units/entrepreneurship-institute/think-tanks/impact-investing>

## BBK

BBK es la fundación bancaria accionista del 57% de Kutxabank que también colabora en la promoción de la economía del territorio a través de su actividad inversora en empresas del entorno. Con el rendimiento de estas dos fuentes de ingresos, lleva a cabo la primera Obra Social del Estado por habitante y la segunda por tamaño. **Una Obra Social generadora de valor social y económico sostenible para todas las personas de Bizkaia.**

**Para más información:**

<https://www.bbk.eus/>



Entrepreneurship  
Institute (EEI)

Estudio apoyado por



Do Good. Do Better.