

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Entrepreneurship
Institute (EEI)

Estudio apoyado por



De la medición del impacto al aprendizaje para el impacto:

Los itinerarios de aprendizaje
de las fundaciones europeas

Resumen ejecutivo

Do Good. Do Better.

AUTORAS

Lisa Hehenberger
Leonora Buckland
Deborah Gold

EDITORA

Andrea Cuartero

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

Diseñado por www.vansterandlei.com

Febrero 2020

ISBN 978-84-09-19241-0

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

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

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:**

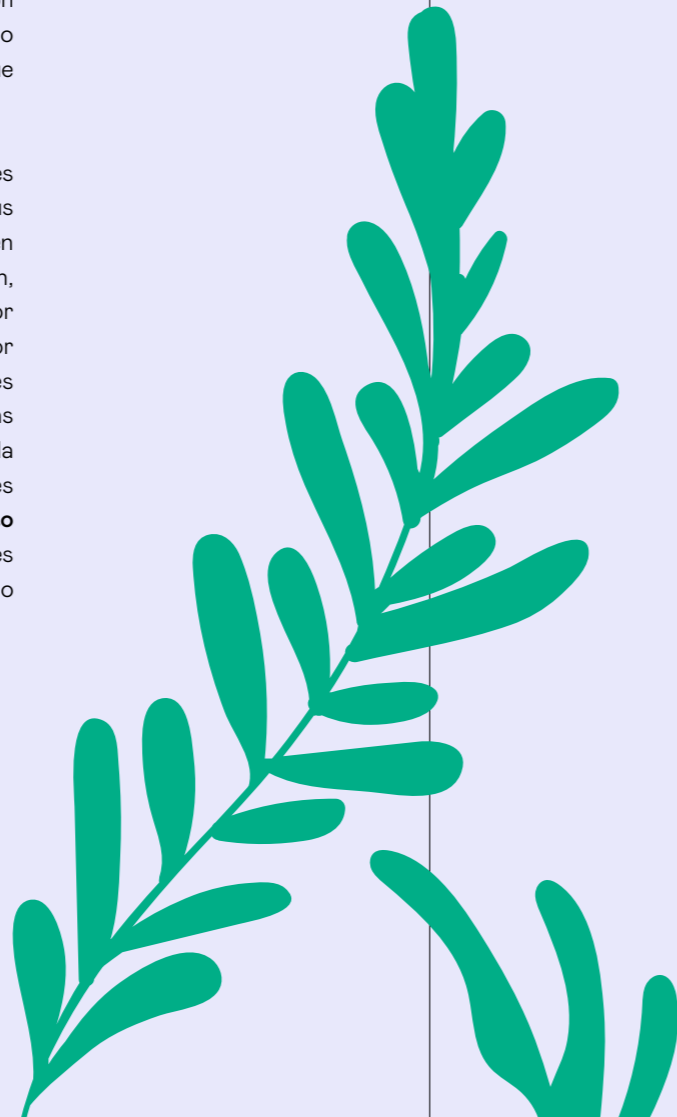
- Los legados fundacionales son aquellas fundaciones que se constituyen con el objetivo primordial de preservar la memoria y/o la obra de una persona.
- Las fundaciones donantes son las que conceden ayudas a otras organizaciones, instituciones o individuos con objetivos altruistas.
- Las fundaciones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

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

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.¹



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.² 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

² 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).





Entrepreneurship
Institute (EEI)

Estudio apoyado por



Do Good. Do Better.