



## INUIT FUNDACIÓN

*Ana Núñez Álvarez* (socia fundadora inuit Fundación)

*Angélica Rodríguez-López* (socia fundadora inuit Fundación)

*Beatriz Santomé Gutiérrez* (socia fundadora inuit Fundación)

### Resumen

inuit Fundación nace en 2016 como pionera en el desarrollo del *venture philanthropy* en España, proponiendo una nueva manera de gestionar la filantropía, creando una cultura de donación responsable entre los financiadores y una cultura de gestión empresarial de las entidades sociales. Con esta visión crea el primer *fondo filantrópico de impacto social* en España e impulsa la puesta en marcha de los *contratos de impacto social*; además, plantea la medición del impacto social como área estratégica y transversal a la actividad de la Fundación. Los proyectos sociales participantes del *fondo filantrópico* de inuit Fundación contribuyen al cambio social en los ámbitos de la inclusión, la educación, el empleo y el desarrollo sostenible. inuit Fundación ofrece a las entidades sin ánimo de lucro que administran estos proyectos apoyo en capacitación y asesoramiento para fortalecer sus capacidades de gestión. Además, inuit Fundación está especializada en *contratos de impacto social*, como gestor de un proyecto público-privado entre administraciones públicas, inversores sociales y proveedores de servicios, con el objetivo de financiar de forma eficaz proyectos sociales de alto impacto a través de un contrato de pago por resultados.

### Abstract

*Inuit Fundación was founded in 2016 as a pioneer in developing Venture Philanthropy in Spain, proposing a new way of managing philanthropy, creating a responsible giving culture among funders and a corporate management culture of social entities.*

*With this vision, it created the first Philanthropic Social Impact Fund in Spain and promotes the implementation of Social Impact Bonds.; it also proposes the Social Impact Measurement as a strategic and cross-cutting area in the Foundation's activity.*

*The social projects participating in the inuit Foundation's Philanthropic Fund contribute to social change in areas such as inclusion, education, employment and sustainable development, inuit Fundación provides the nonprofit organisations that manage these projects, training and advisory support to strengthen their management capacities.*

*Also, inuit Fundación specialises in Social Impact Bonds, as a manager of a public-private project between public administrations, social investors and service providers, with the aim of efficient financing of high-impact social projects through a payment by results contract.*

## 1. inuit Fundación: innovación para la transformación social

Tras más de 20 años de experiencia en los sectores financiero, consultoría y *marketing* y una dilatada experiencia en la gestión de entidades sin ánimo de lucro, las socias fundadoras de inuit Fundación aspiraban, desde su inicio, a contribuir al cambio social a través de la innovación en la forma de pensar y de abordar la filantropía y la inversión de impacto por parte de las empresas, administraciones públicas, el tercer sector y la sociedad civil.

Constituida en el año 2016, inuit Fundación fue en su momento pionera en el desarrollo del *venture philanthropy* en España. En esencia, esta persigue maximizar el impacto social añadiendo a la financiación de proyectos sociales el apoyo no financiero a través de la capacitación y formación de las entidades sociales que los gestionan.

En línea con su vocación innovadora, inuit Fundación apostó desde sus comienzos por el desarrollo de nuevas fórmulas de financiación y abordaje de los problemas sociales, como por ejemplo los *contratos de impacto social*, que con tanto éxito se están llevando a cabo en muchos países. Aunque estos contratos aún no han visto la luz en España, inuit Fundación se ha convertido en una de las entidades expertas en esta materia.

Conscientes de lo ambicioso que son los retos que plantean un cambio cultural, inuit Fundación promueve entre sus fines la colaboración con el sector privado, con el sector público y con la academia.

A pesar de que los problemas sociales son masivos en escala, las entidades sin ánimo de lucro (ENL) son, por regla general, muy pequeñas y operan bajo un sistema de creencias que les impide crecer —en este sentido, las reglas del juego para las empresas y para las entidades sociales son distintas en aspectos tan relevantes como la capacidad para atraer talento, el gasto en *fundraising* y *marketing*, el apetito por el riesgo o incluso el tiempo de maduración de los proyectos—.

En esta línea, inuit Fundación ofrece consultoría social pro bono a las entidades sin ánimo de lucro con las que trabaja, traducida en última instancia en actividades de capacitación y formación a la medida de cada entidad. Este apoyo no financiero se enfoca en el uso de herramientas de gestión empresarial transversales a cualquier tipo de causa social o intervención, y tiene como fin fortalecer la sostenibilidad, eficiencia y escalabilidad de aquellas organizaciones que lideran proyectos capaces de ofrecer soluciones innovadoras a los problemas sociales objeto de su misión.

A su vez, como consultora social experta en medición de impacto, inuit Fundación da servicio en este ámbito tanto a programas del sector privado como a proyectos sociales del sector público.

En el marco de este enfoque colaborativo, inuit Fundación es miembro de la *European Venture Philanthropy Association*, y de la Asociación Española de Fundaciones y ha firmado recientemente un convenio de colaboración con IE University y su fundación y con Facephi para la creación de JOIN4IMPACT, un observatorio del impacto social de base tecnológica.

## 2. Contexto y conceptos básicos

Hoy en día, el cambio climático no es el único desafío al que nos enfrentamos: «lo social es el nuevo verde». Actualmente, la dimensión social es otro indicador de retorno para los inversores, conscientes de los riesgos que provoca el aumento de las desigualdades sociales y de que el sector privado debe contribuir a reducirlas.

El primer desafío que se plantea es el necesario cambio cultural que facilite este cambio de paradigma. Luchar contra las desigualdades sociales, es una tarea ambiciosa y requiere de

la implicación de todos los agentes sociales; sector público, empresas, organizaciones sociales, mundo académico y sociedad civil. El desafío del ecosistema de inversión de impacto es que todos estos agentes integren en su estrategia o propósito, principios y prácticas de impacto social estandarizados.

De entre estos actores, las entidades sin ánimo de lucro de acción social, expertos en atender a los colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión, necesitan apoyo en diversos ámbitos relacionados con el fortalecimiento de su gestión y sostenibilidad y herramientas que les ayuden a tener un enfoque más alineado con su misión y una mayor orientación a resultados.

El rol de las administraciones públicas es sumamente relevante como catalizadoras de la inversión privada y sería necesario que evolucionasen hacia un enfoque más orientado a los resultados obtenidos en los programas sociales objeto de su financiación. El sector público es también responsable de la administración eficiente de los más de dos billones de euros de instrumentos financieros de la UE para la recuperación y la transición ecológica y social.

Los inversores sociales, en concreto las empresas privadas, son asimismo agentes clave para el despliegue eficaz de sus políticas de sostenibilidad y responsabilidad social y para su contribución al desarrollo de la inversión de impacto, que hoy en día canaliza miles de millones de euros hacia empresas que tienen unos claros objetivos de impacto social y medioambiental.

Uno de los factores que está contribuyendo al abordaje de la «S» de los criterios ESG es el propio marco regulatorio. En particular, la regulación en el sector financiero y el Reglamento europeo sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros y la taxonomía social pretenden reorientar los flujos de capital hacia una economía más sostenible, integrar la sostenibilidad en la estrategia a largo plazo de las compañías y fomentar la transparencia. Frente a la inversión tradicional, las inversiones sostenibles (fondos artículo 8 y artículo 9) incorporan su contribución a la sociedad y al medioambiente en sus dimensiones rentabilidad/riesgo/impacto. En esta línea, los criterios ESG han ido evolucionando de la gestión del riesgo hacia la medición del impacto.

Algunos de los retos que plantea la medición y gestión del impacto social están relacionados con la obtención de datos fiables y la profusión de técnicas de recogida y análisis de estos y la ausencia de un estándar metodológico de medición del impacto de las inversiones sociales.

Por último, un reto compartido por las organizaciones del tercer sector, muchas empresas y el propio sector público es el moderado avance de la transformación digital, indiscutible palanca de cambio social.

¿Cuáles son y cómo se definen algunos de los principales conceptos asociados a este cambio de paradigma?

Definimos impacto como los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios han de ser medibles, y pueden ser positivos o negativos, intencionados o no intencionados, y tanto tangibles como intangibles.

En esta línea, la medición de impacto se centra en la identificación y cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que permitan medir estos cambios y en qué medida cada uno de los actores involucrados contribuye a los mismos, con el fin de generar aprendizajes que sirvan de guía para la gestión de las entidades que desarrollan la intervención.

El consenso actual sobre la definición de inversión de impacto coincide en determinar que se trata de aquellas inversiones cuya intención consciente está encaminada a obtener un impacto social y/o medioambiental, con el objetivo de perseguir un resultado positivo para una comunidad definida —la intención debe declararse explícitamente antes de la aportación de capital—. De esta manera, la intención con la que se invierte se traduce en objetivos de impacto y clarifica a priori la importancia del retorno social frente al retorno financiero de dicha inversión.

La inversión filantrópica de impacto entraña gestionar la filantropía como inversión de impacto. Es decir, invertir (donar) en organizaciones líderes en innovación y emprendimiento social con el fin de lograr el máximo impacto y el potencial transformador necesario para resolver los principales retos que afectan, de forma crónica, a nuestra sociedad.

El *contrato de impacto social* es un contrato público-privado que tiene como objetivo financiar de forma eficaz proyectos sociales de alto impacto a través de un contrato de pago por resultados. La medición y evaluación de resultados es, por lo tanto, un elemento clave en este tipo de contratos.

### 3. inuit Fundación: su razón de ser

inuit Fundación aspira a contribuir al cambio social a través de la innovación en la forma de pensar y de abordar la inversión filantrópica de impacto.

De la donación...  
  
 ...a la inversión de impacto

Inspirada en la filosofía del *venture philanthropy*, inuit Fundación aspira a contribuir al cambio social a través de la innovación en la forma de pensar y de abordar la inversión de impacto.



De acuerdo con sus estatutos, la Fundación persigue los siguientes fines: «Contribuir al cambio social en los ámbitos de la inclusión, la educación, el empleo y el desarrollo sostenible en materia de financiación y asesoramiento de proyectos de acción social y sostenibilidad; a través de la transformación en la forma de abordar la filantropía y la responsabilidad social corporativa de particulares y empresas respectivamente; del fomento de la integración social y laboral, en particular, la inserción laboral de personas con discapacidad u otros colectivos en situación de exclusión; del desarrollo de redes de colaboración entre entidades, incluyendo la promoción de acciones de voluntariado, y de la sensibilización y difusión de buenas prácticas en el tercer sector».

La innovación, la independencia y la integridad, valores sobre los que se asienta el proyecto gestionado por inuit Fundación, garantizan la consecución del objetivo de transformación e impacto social propuesto en la misión que persigue inuit Fundación.

Las principales líneas de actuación de inuit Fundación se resumen en la tabla que figura a continuación:

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE INUIT FUNDACIÓN
<b>GESTIÓN PROFESIONAL DE LA FILANTROPÍA: Fondo de Impacto Social</b>
- Financiación de proyectos - Apoyo no financiero: formación y capacitación
<b>INVERSIÓN DE IMPACTO</b>
- Contratos de impacto social
<b>MEDICIÓN DE IMPACTO</b>
<b>SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b>

## 4. Gestión profesional de la filantropía: Fondo de Impacto Social

Por regla general, la filantropía se canaliza de forma desordenada, por impulso o por cercanía a una causa concreta; en el caso de las empresas, la situación varía en función del tamaño de esta y de cuan desarrollada esté su política de sostenibilidad.

El Fondo de Impacto Social de inuit Fundación es una propuesta innovadora que soluciona de forma eficaz el deseo de las personas y de las empresas de contribuir a la mejora de la sociedad en la que vivimos; esta propuesta es el resultado de aplicar criterios de gestión empresarial al logro de dichos fines filantrópicos y de sostenibilidad o responsabilidad corporativa.

El objetivo del Fondo es financiar proyectos de acción social y sostenibilidad que sean innovadores, viables y escalables. Junto a la financiación de los proyectos, inuit Fundación aporta a las entidades sociales que los desarrollan apoyo no financiero y asesoramiento dirigido al fortalecimiento de sus capacidades de gestión, de acuerdo con sus necesidades estratégicas y operativas. Con ello, inuit Fundación pretende asegurar un impacto social sostenible, transformando el concepto tradicional de donación hacia una cultura de inversión filantrópica de impacto. «Es la com-

binación de financiación y gestión experta lo que marca la diferencia y crea valor e impacto social». El principal valor añadido reside, precisamente, en el impacto de esta actividad de capacitación a la medida en las organizaciones sociales con las que inuit Fundación trabaja.

Por otro lado, en línea con su objetivo de donación responsable, inuit Fundación considera fundamental ofrecer a todos los actores implicados una medición rigurosa de los resultados y del impacto social generado.

Gestionado por el equipo de inuit Fundación, el Fondo cuenta con su propio Comité de Inversiones, cuya función principal es la de contribuir al proceso de selección de los proyectos que componen la cartera del Fondo, una vez analizados por el equipo de la fundación los que se hayan presentado a la correspondiente convocatoria de ayudas a proyectos de acción social y sostenibilidad.

Los proyectos se seleccionan de acuerdo con una filosofía y proceso de inversión resultantes de aplicar criterios de gestión empresarial al logro de objetivos filantrópicos, en el caso de los donantes particulares, o a la consecución de los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social fijados por las empresas, en el caso de los donantes institucionales.

En cuanto a su tipología, las ayudas que se conceden en el marco de la convocatoria corresponden a las siguientes áreas de actuación:

- **Acción social:** proyectos que generan un impacto social significativo como resultado de su actividad o de su capacidad para generar mejora en la calidad de vida de las personas, con especial atención en los sectores desfavorecidos de la población.
- **Sostenibilidad:** proyectos que atienden las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medioambiente y bienestar social.

A su vez, la actividad desarrollada a través del Fondo está enfocada, prioritariamente en los sectores de educación, empleo, inclusión y desarrollo sostenible.

El proceso de selección de proyectos se asienta en el cumplimiento de diversos criterios cualitativos y cuantitativos, referentes tanto a las propias características del proyecto como a las de la entidad sin ánimo de lucro que lo gestiona. En cuanto a los criterios referentes a las características del proyecto, destacan por su importancia los relativos al impacto previsto, el componente de innovación, el área de actuación, la escalabilidad, la viabilidad del proyecto, el foco en resultados medibles y la estructura de cofinanciación del proyecto. Con respecto a los criterios referentes a la entidad sin ánimo de lucro que gestiona el proyecto, se busca principalmente el compromiso de colaboración plena por parte de la ENL, un equipo del proyecto comprometido y con capacidad de gestión, la promoción del trabajo colaborativo, un elevado nivel ético, y de transparencia y buenas prácticas y el desarrollo de la actividad de incidencia.

La decisión final sobre la selección de los proyectos está a cargo del Patronato de inuit Fundación, una vez oídas las recomendaciones del Comité de Inversiones.

## Financiación de proyectos de acción social



Definida como parte esencial de la misión de inuit Fundación, la financiación de proyectos de acción social y sostenibilidad viene siempre acompañada de la actividad de asesoramiento y apoyo no financiero a las entidades sin ánimo de lucro que gestionan dichos proyectos.

El apoyo no financiero que inuit Fundación aporta a estas organizaciones sociales se traduce, en última instancia, en capacitación, formación y asesoramiento a la medida de las necesidades del equipo gestor de la entidad, y tiene como objetivo potenciar y fortalecer su profesionalización, efectividad y sostenibilidad, aportando conocimiento y experiencia profesional en materia de:

- Gobernanza.
- Teoría del cambio y planificación estratégica.
- Modelos de gestión.
- Recursos humanos.
- Transformación digital.
- *Marketing* y comunicación.
- Sostenibilidad, finanzas y captación de fondos.
- Medición de resultados.

La actividad de capacitación y formación a las ENL persigue los siguientes objetivos:

- Acompañar a las ENL en el análisis y diagnóstico de su gestión, con relación a la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, el marketing y comunicación y la captación de recursos principalmente.

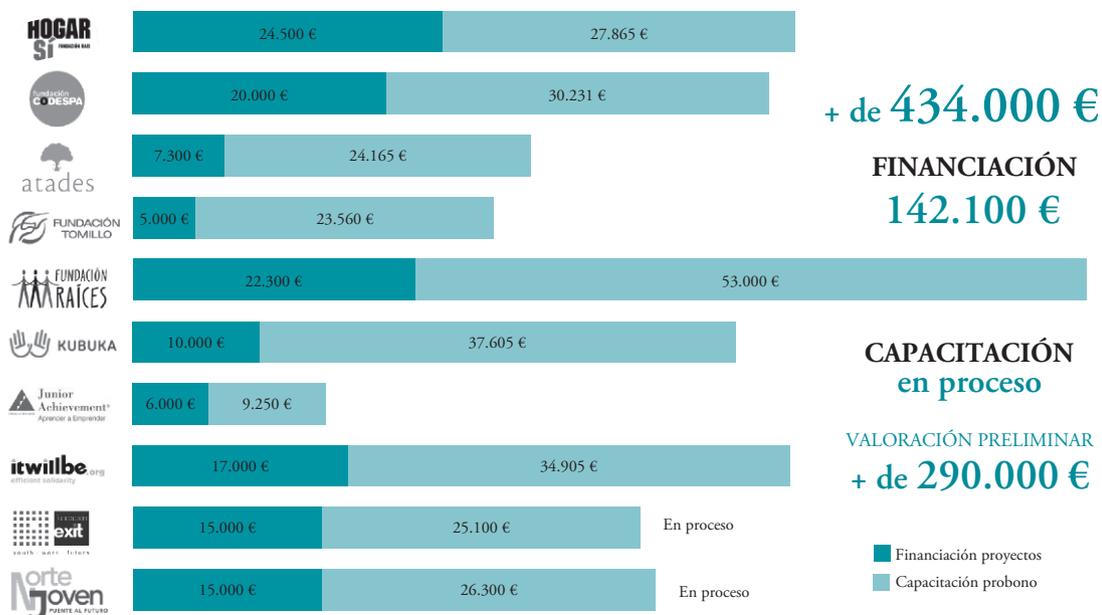
- Consensuar con las ENL un plan de acción, ligado al análisis diagnóstico.
- Facilitar soporte no financiero a través de diferentes vías, tales como servicios pro-bono y *low-bono*, programas de *mentoring*, colaboración de expertos en actividades formativas, y acceso a redes, entre otras, en apoyo del cumplimiento del plan de acción específico acordado con cada entidad.
- Desarrollar actividades formativas vinculadas al proceso de capacitación subyacente.
- A modo de ejemplo, se transcriben a continuación un par de testimonios de ENL con las que inuit Fundación ha colaborado a través de su Fondo:

«El apoyo no financiero recibido de inuit Fundación ha sido importantísimo. En una entidad como la nuestra, enfocada a una atención directa, en muchos casos de emergencia, nos ha permitido delegar esa necesidad de constancia y periodicidad para avanzar en cuestiones transversales y poder hacer posible los procesos de cambio importantes para la sostenibilidad de la entidad».

«La financiación que ofrece el fondo de inuit Fundación es importante, no solo por el valor económico sino por el orgullo de que alguien externo apueste por tu proyecto y que la organización lo valore y lo perciba así, pero destacaría el apoyo no financiero, que al ser continuado y no esporádico es especialmente valioso».

El cuadro siguiente recoge las cifras de financiación y capacitación atribuidas a los 10 primeros proyectos del Fondo, pero no están incorporadas las correspondientes a los 3 proyectos que entraron en la cartera del Fondo en la última convocatoria de ayudas de inuit Fundación.

### Financiación y capacitación (situación del Fondo a cierre de 2022)



## 5. Inversión de impacto y contratos de impacto social

La inversión de impacto es aquella que intencionalmente busca un impacto social o medioambiental medible, además de un retorno financiero. En otras palabras, la inversión de impacto optimiza el riesgo, el retorno y el impacto para beneficiar a las personas y al planeta, a través de la definición de unos objetivos sociales y/o medioambientales concretos y de la medición de dichos objetivos. A partir de esta definición, que acomoda estrategias de inversión muy diversas, el sector de la inversión de impacto ha crecido de manera exponencial a escala global en los últimos años, incluyendo aquellos inversores que buscan rentabilidades de mercado y otros que aceptan niveles inferiores de rentabilidad ajustada al riesgo para maximizar el impacto social; inversiones tanto en deuda como en capital; tanto en microfinanzas como en energías renovables, salud o agricultura sostenible; tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, e inversores que pueden ser gestoras de fondos, entidades financieras, fundaciones o particulares.

El *contrato de impacto social* (CIS) es un contrato público-privado que tiene como objetivo financiar de forma eficaz proyectos sociales de alto impacto a través de un contrato de pago por resultados. El CIS permite a la administración pública en cuestión asociarse con inversores sociales y proveedores de servicios de alto rendimiento para que, a través de la financiación privada, estos últimos desarrollen programas sociales innovadores orientados al logro de resultados significativos en poblaciones vulnerables.

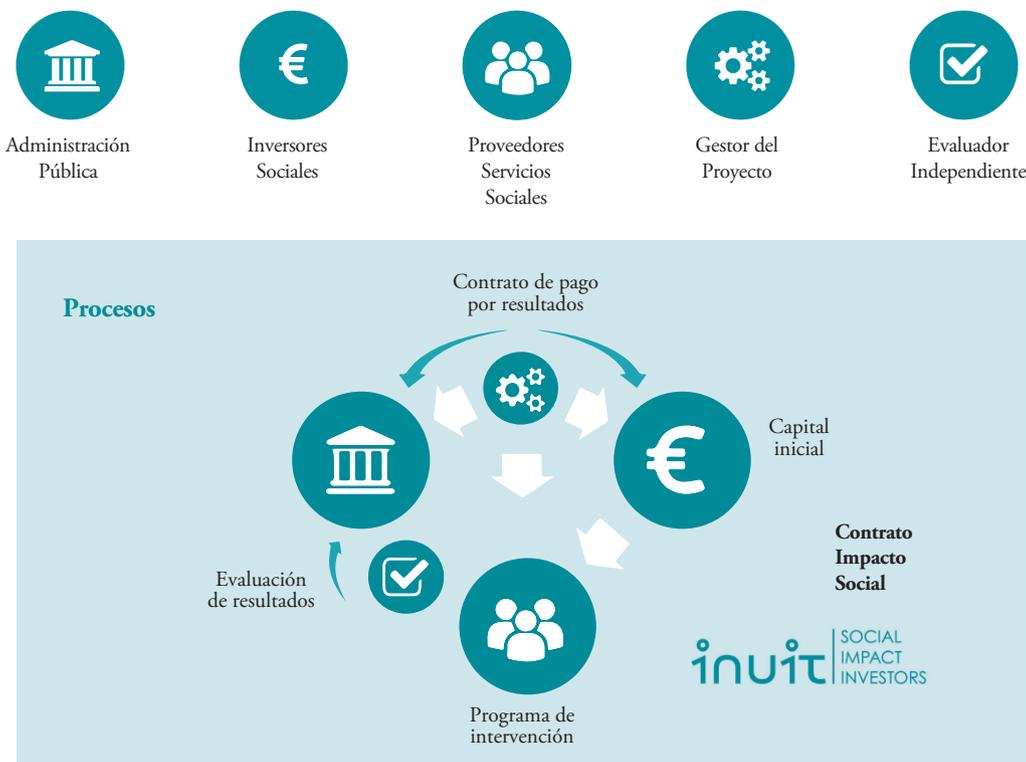
Bajo este enfoque de pago por resultados, si en el periodo de vigencia del programa se consiguen los resultados predefinidos, los inversores sociales recuperan el capital inicial invertido y obtienen, en su caso, una rentabilidad también definida a priori. Por el contrario, los inversores asumen el riesgo de perder toda o parte de su inversión de no alcanzarse los resultados esperados.

Teniendo en cuenta que se trata de un mecanismo de pago por éxito, la medición y evaluación de los resultados se convierte, por lo tanto, en una pieza esencial de este tipo de instrumento de financiación de políticas públicas.

En líneas generales, el análisis de viabilidad y diseño de un CIS comportan los siguientes elementos:

- Delimitación de la población objetivo.
- Definición de los elementos esenciales de la intervención.
- Determinación de las métricas y métodos de evaluación de estas.
- Delimitación del *business case*.
- Establecimiento de los mecanismos de pago y precios a pagar.
- Análisis y determinación de las vías de contratación.

## Contrato de impacto social



De acuerdo con el enfoque de innovación social que inuit Fundación promueve, durante los últimos años la fundación ha trabajado en el desarrollo de diferentes CIS, materializado en la elaboración de varios informes de viabilidad y diseño para la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid y el Banco Europeo de Inversiones.

## 6. La medición de impacto, el elemento clave

### *La importancia de medir el impacto social*

Es indudable que en los últimos años la relevancia y el interés por la medición y gestión del impacto se han acentuado notablemente entre todo tipo de actores e iniciativas, tanto en el ámbito público, como privado.

A pesar de los avances registrados, España se ha incorporado a esta tendencia con retraso, y existe, de acuerdo con la opinión de expertos y entidades de referencia, cierto desconocimiento generalizado sobre el potencial del uso de los resultados derivados de la medición a la hora de maximizar el valor social y la eficiencia de las organizaciones. Por otro lado, tampoco

ha contribuido a su desarrollo la profusión de marcos, metodologías y estándares existentes, que sin duda dificultan la «navegación» en el mundo de la medición.

En este entorno, la medición y gestión del impacto social es un concepto relativamente nuevo y poco desarrollado entre las organizaciones del tercer sector, teniendo un alto potencial de mejora del impacto de su actividad a través del fortalecimiento de la trazabilidad y transparencia en su proceso de toma de decisiones y de una mayor racionalidad en el diseño y ejecución de la intervención. Lo mismo ocurre en el ámbito de las empresas y otros financiadores relevantes de la acción social, aunque cabe resaltar que los avances en el marco regulatorio están propiciando una mayor transparencia de los aspectos no financieros en el terreno corporativo.

Una de las cuestiones que se repite con más insistencia entre las personas que forman parte del ecosistema español de la medición y gestión de impacto es la interpretación tan variada y dispar de la terminología asociada a este ámbito, que incluso en ocasiones genera confusión y dudas acerca del rigor en la identificación correcta de cada iniciativa de medición y de lo que podría o no considerarse impacto social.

Mientras que en el campo medioambiental ya existen estrategias de medición más estandarizadas y consolidadas, en el ámbito social no hay un consenso ni tampoco un marco de referencia único, a pesar de que algunas de las metodologías más conocidas cuentan con más de 20 años de existencia. Las distintas metodologías de medición del impacto social tienen enfoques, alcances y procesos particulares que requieren una adaptación específica para cada organización usuaria, lo cual dificulta las comparaciones de resultados y, por tanto, que puedan ser adoptadas como estándares.

### *Principales desafíos de la medición y gestión del impacto*

Además del reto que supone la ausencia de un modelo de medición considerado como estándar y que a la vez sea sencillo, la medición se enfrenta a otros desafíos importantes, entre los que cabe mencionar el aún escaso conocimiento de las organizaciones al respecto; la ausencia de objetivos de medición en la gestión; la falta de tiempo y recursos a dedicar al proceso de medición, y la dificultad de obtención y análisis de los datos e indicadores materiales.

Por otro lado, así como la medición del impacto en el medioambiente se sustenta, en buena medida, en evidencia y métricas cuantitativas, a la hora de medir el impacto social los aspectos cualitativos suelen tener un peso importante, y aun cuando son asimismo medibles, su diseño y procesamiento es más complejo.

Por último, muchas de las metodologías en uso están enfocadas en las necesidades de las empresas, y no necesariamente en las de las organizaciones del tercer sector. Más allá de su utilidad como herramienta de *reporting*, la medición del impacto social generado es un instrumento esencial para estas últimas a la hora de asignar eficientemente los recursos disponibles

y de desarrollar aquellos programas que, alineados con el propósito de la entidad, logran un mayor impacto en la población objetivo a la que atienden.

### *Impacto y medición del impacto en inuit Fundación*

Se entiende por impacto los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios han de ser medibles, pueden ser positivos o negativos, intencionados o no intencionados, y tangibles o intangibles. En esta línea, la medición de impacto se centra en la identificación y cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que permitan medir estos cambios y en qué medida cada uno de los actores involucrados contribuye a los mismos, con el fin de generar aprendizajes que sirvan de guía para la gestión de las entidades que desarrollan la intervención.

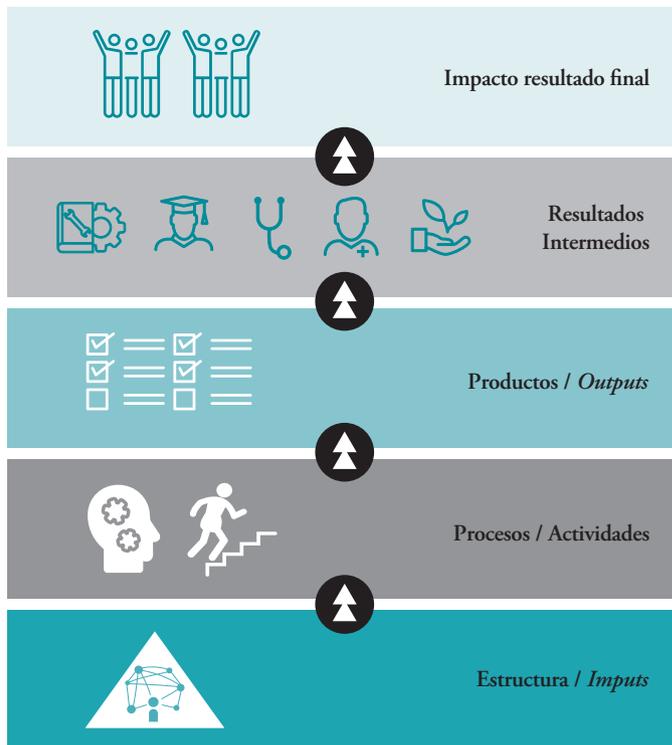
En el marco de estas definiciones, inuit Fundación considera que el cambio cultural hacia la donación responsable no es factible si la financiación de los proyectos no viene acompañada de un alto nivel de exigencia por parte de los donantes con respecto a la información sobre la aplicación de los fondos donados. Por esta razón, la fundación dedica una parte de sus recursos al seguimiento de la vida del proyecto financiado a través de su Fondo filantrópico y a la medición de sus resultados y del impacto social generado.

Como objetivo secundario, se trata asimismo de contribuir a las buenas prácticas, el cambio cultural y la eficiencia del sector mediante la introducción de mecanismos de seguimiento y medición de resultados de los proyectos.

Los informes de impacto de los proyectos del Fondo incluyen una relación completa de los resultados obtenidos mediante el uso de diferentes herramientas de medición e indicadores de impacto. Estos resultados se publican periódicamente y se difunden adecuadamente entre los donantes y las entidades sin ánimo de lucro beneficiarias.

Adicionalmente, inuit Fundación dedica recursos al diseño y ejecución de la evaluación o medición de proyectos sociales por encargo de otras entidades del tercer sector, empresas o administraciones públicas. La aproximación metodológica, la matriz de evaluación, la selección del método de evaluación de impacto, las técnicas de recogida de datos, el trabajo de campo, el análisis de los datos, la interpretación y la elaboración del informe final de evaluación se diseñan a la medida de los objetivos del proyecto y de la entidad contratante.

## Teoría del cambio



La *teoría del cambio* es la descripción de la lógica causal detrás de una intervención, es decir, los resultados que persigue y la manera concreta con la que se propone conseguirlos.

## Procesos y metodología

Para medir o evaluar el impacto que consiguen las ENL con las que colabora inuit Fundación, esta sigue una metodología rigurosa y sistemática a la vez que dinámica y adaptativa a las necesidades de cada entidad. El primer paso es explicitar cuál es el camino que sigue la organización para lograr cambios en la vida de las personas; para ello se diseña una teoría del cambio en la que se visualizan de manera clara y con un enfoque sistémico los diferentes elementos que son necesarios para lograr dicho cambio o impacto. Estos elementos son básicamente la estructura que se necesita para realizar una serie de procesos o actividades, que permitirán a su vez lograr unos resultados (cambios), que serán pre-condiciones para que finalmente se produzca ese resultado final o impacto.

Una vez definida la teoría del cambio, la evaluación de impacto se orienta hacia el contraste de esta teoría con la realidad a través de diferentes técnicas y fuentes de recogida de información primarias y secundarias que permiten validar los supuestos intrínsecos a las relaciones causales entre los componentes. Al ser la teoría del cambio sistémica similar a un mecanismo, la evaluación cuestiona como los elementos estructurales permiten desarrollar los procesos de una manera óptima, y cómo estos últimos a su vez contribuyen a generar los resultados y el impacto formulados.

Este enfoque de medición de impacto permite, no sólo comprender si un programa está generando impacto, sino cuáles son los factores palanca que lo están generando y cuáles deben mejorar. La manera preferente de conocer la atribución de los cambios generados a un programa suelen ser los métodos experimentales o cuasi experimentales, pero estos métodos no siempre se pueden llevar a cabo por cuestiones de tiempo, presupuestarias o incluso éticas. Es por esta razón que el enfoque de la evaluación de impacto a través de la teoría del cambio supone una alternativa, que utiliza diferentes maneras de explicar la contribución o atribución del cambio entre los diversos elementos de la teoría, pero sin cerrarse a usar métodos experimentales o cuasi experimentales cuando sea factible.

inuit Fundación acompaña a las ENL en todo este proceso de aprendizaje para que puedan identificar los cambios positivos y negativos que generan en el ámbito social y conozcan sus causas. De esta manera pueden incidir en ellas y seguir contribuyendo en un ciclo virtuoso a la generación de impacto social.

## 7. Sensibilización y difusión de buenas prácticas

La empresa es, sin duda, un factor clave en el desarrollo sostenible de nuestra sociedad. En este sentido, uno de los principales objetivos de inuit Fundación es contribuir al desarrollo y modernización de la responsabilidad social corporativa de las empresas de nuestro entorno y promover el cambio en la forma en la que estas abordan la acción social y la inversión de impacto. Se trata, asimismo, de facilitar el contacto entre las empresas y las entidades sin ánimo de lucro que gestionan los proyectos sociales, y de promover la idea de que la empresa no solo aporte financiación, sino experiencia y buenas prácticas de gestión, además de voluntariado, participación en los programas de *mentoring* y de formación, o servicios de pro-bono y *low-bono*, en su caso.

inuit Fundación apuesta por el enfoque colaborativo como elemento estratégico y ejerce de facto una política de colaboración efectiva materializada en la promoción y el desarrollo de alianzas estratégicas y en la construcción de redes. Las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo de la promoción de la colaboración en red, pero no son los únicos participantes en la red de apoyo de inuit Fundación, formada asimismo por una comunidad de personas, ENL, entidades del ámbito académico, administraciones públicas y otras instituciones que apoyan el liderazgo, el emprendimiento y la innovación como motores del cambio social.

Este apoyo se materializa de muy diversas formas; a través de la participación en los órganos de gobierno o en el Consejo Asesor de las organizaciones sociales; de la colaboración de las empresas en los programas de formación y *mentoring* o mediante la provisión de servicios pro-bono o *low-bono*; a través de las acciones encaminadas a la incidencia institucional; o a través de la participación en foros de debate y académicos, entre las más habituales. En última instancia, la red de inuit Fundación persigue la generación, no solo de valor, sino de cambio social, a través de la difusión de las mejores prácticas y de la suma de talento.

## 8. Elementos diferenciadores de inuit Fundación

En pocas palabras, y tal y como se ha descrito, inuit Fundación plantea un nuevo enfoque de cómo contribuir al cambio social a partir de la innovación en la forma de abordar la filantropía y la inversión social de impacto.

La fundación propone una nueva manera de gestionar la filantropía, concretamente las donaciones a causas sociales de particulares y empresas. Considera fundamental el cambio de paradigma en el tercer sector para conseguir proyectos estables, sólidos y con proyección. Se trata, por tanto, de crear una cultura de donación responsable entre los financiadores y una cultura de gestión empresarial de las entidades sociales.



Con esta visión inuit Fundación creó el primer fondo filantrópico de impacto social en España, con una visión innovadora y moderna de aproximación a las ENL a través de un apoyo integral y a la medida ofreciéndoles, no solo financiación, sino también consultoría para su capacitación en herramientas de gestión y motivándoles a implementar la cultura de medición del impacto social que generan.

En cuanto a la empresa donante y partícipe del Fondo de Impacto Social, esta se beneficia de la diversificación de problemáticas y causas por la variedad de proyectos sociales que lo integran, así como de la posibilidad de su participación como mentor en el proyecto social que mejor encaje con su *expertise*.

En el ámbito de la inversión de impacto al uso, como especialista en contratos de impacto social, inuit Fundación asume también ese enfoque integral como gestor de un proyecto cola-

borativo entre las administraciones públicas, los proveedores de servicios sociales y las empresas privadas, además de aportar un gran valor añadido por su proximidad con la realidad del tercer sector, que le nutre de una visión especializada y directa de las diferentes causas sociales.

Común tanto a los procesos de ejecución del Fondo como a su desempeño en los contratos de impacto social, la medición del impacto social se plantea como un área estratégica y transversal a toda la actividad de la fundación.

inuit Fundación se presenta así como un «mediador» social, facilitando y acelerando procesos de gestión en aras de la sostenibilidad de las entidades sociales a las que acoge, siendo la clave diferenciadora de su propuesta la combinación de financiación y gestión experta para la creación de valor e impacto social.

## 9. Mirando al futuro

### *La inversión de impacto, un mercado en alza*

Durante la última década se ha producido un aumento de la preocupación por el cambio climático y por las debilidades de la actual estructura social. Este interés se ha traducido en el despegue de las finanzas sostenibles: los inversores ponen mayor foco en la gestión responsable de sus inversiones y demandan a las compañías información sobre su impacto más allá del ámbito financiero (ambiental/social).

El crecimiento del mercado de inversión de impacto en los últimos años avala esta tendencia, claramente promovida por las instituciones europeas. Desde 2010, la Comisión Europea, el Fondo Europeo de Inversiones y el Banco Europeo de Inversiones (BEI) han lanzado una serie de iniciativas, instrumentos financieros, y asesoramiento a las empresas sociales en relación a la inversión de impacto. Desde junio de 2018, la iniciativa InvestEU19 reúne bajo un mismo techo todos los instrumentos financieros disponibles actualmente para apoyar la inversión de impacto en la Unión Europea.

España no es ajena a esta tendencia, y el desarrollo del ecosistema de inversión de impacto, aunque todavía relativamente modesto, ha ido consolidándose en los últimos años. De acuerdo con los datos del informe sobre el sector de SpainNAB de 2021 destacan por su relevancia los fondos de capital privado (principalmente capital riesgo) de impacto, las entidades de banca ética y social, y las fundaciones.

Los fondos de impacto han sido clave en el crecimiento y el reconocimiento de la inversión de impacto en nuestro país y a nivel global, y han liderado prácticas como la medición del impacto y la utilización de dichas métricas para calcular los retornos financieros de los gestores del fondo. Estos fondos de capital privado de impacto suponen 435,8 millones de euros (el 18 % del total).

En el último año han aparecido asimismo nuevos vehículos y sus activos bajo gestión han crecido un 33 %, multiplicando prácticamente por cinco la cifra de tres años antes (92 millones de euros en 2018).

Con 1.637,7 millones de euros (el 68 % del total), la banca ética y social sigue siendo el segmento con mayor volumen, aunque el crecimiento ha sido menor (del 10 %) al tratarse de un sector más maduro.

Las fundaciones siguen desempeñando un rol destacado, con 229,9 millones de euros (el 10 % del total). Otros actores son las plataformas de *crowdfunding* o los fondos de titularidad pública.

De manera agregada, el tamaño de la inversión de impacto en España a diciembre de 2021 se consolida en torno a los 2.400 millones de euros, lo cual supone un 1 % más con respecto a la cifra de 2020 (2.378 millones de euros) y un crecimiento del 12 % (desde los 2.133 millones de euros) si contabilizamos directamente el aumento del capital gestionado por las organizaciones que han participado en el estudio de SpainNAB. Los números reflejan la relativa buena salud del sector en España y su composición demuestra la diversidad de actores y de estrategias utilizadas.



Fuente: *SpainNab*.

Conscientes de esta tendencia global y de su encaje en su propósito, inuit Fundación continuará apoyando el crecimiento y la difusión de buenas prácticas en el ámbito de la inversión de impacto, tanto desde la perspectiva de su actividad filantrópica, como con relación al impulso de los contratos de impacto social en España.

### *El estímulo de la regulación*

El nuevo marco normativo obliga a las empresas a una rendición de cuentas y transparencia en los ámbitos no financieros, extendida a los participantes del mercado de intermediación financiera a través del Reglamento de Divulgación de las Finanzas Sostenibles (SFDR), que obliga a incluir las características medioambientales o sociales en la información precontractual

y a la integración de los riesgos de sostenibilidad en las decisiones de inversión. A cierre de mayo de 2022, existen en España 165 fondos de inversión colectiva bajo la nomenclatura de fondos del artículo 8 y fondos del artículo 9 de la regulación SFDR.

Los fondos registrados bajo el artículo 8 (156 en total) representan un 25 % del total de fondos registrados, mientras que los correspondientes al artículo 9 (9 fondos) suponen un 1,5 % del total de fondos. Es decir, el 26,5 % de los fondos incorporan ya trazas de sostenibilidad. Actualmente existen 10 gestoras que gestionan y administran esta tipología de fondos con un peso del 41,6 % sobre sus activos bajo gestión. El volumen de activos bajo gestión de los 165 fondos alcanza un importe de 93,8 millones de euros.

En febrero de 2022 la Plataforma sobre Sostenibilidad Financiera, organismo asesor de la Comisión Europea, elaboró y publicó un informe sobre la taxonomía social que sienta las bases de la futura regulación europea en este ámbito. Aunque el informe no es aún vinculante, su propósito es ofrecer a la Comisión Europea una primera aproximación a los elementos estructurales de la taxonomía social.

La taxonomía social puede definirse como un conjunto de criterios y parámetros objetivos dirigidos a clasificar, de forma transparente y fiable, aquellas actividades y empresas que contribuyan de forma sustancial a alcanzar objetivos determinados en el plano social. De ese modo, la taxonomía social se presenta como una herramienta que permitirá a los mercados identificar empresas y productos socialmente sostenibles y guiar los flujos de capital hacia esas actividades.

A su vez, esta taxonomía complementará la ya vigente taxonomía comunitaria de finanzas sostenibles, destinada a clasificar las actividades económicas en función de su impacto medioambiental y a definir los requisitos que esas actividades deben cumplir para poder ser calificadas como medioambientalmente sostenibles.

### *La transformación digital, palanca de cambio en el tercer sector*

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las ENL, y en buena medida las empresas, es la transformación digital de sus organizaciones. Esta abarca infinidad de aspectos, desde el marketing, el *fundraising* y las políticas de incidencia a la transformación digital en procesos y gestión, incluyendo lo relativo a sus servicios y programas de intervención y a la medición y gestión del impacto de estos.

Para hacer frente a estos desafíos, uno de los proyectos en los que inuit Fundación está trabajando es la creación de una herramienta digital de medición de impacto social que facilite todo el proceso de medición a las entidades del tercer sector, digitalizando los diferentes procesos de diseño y gestión del proyecto, y automatizando la medición de resultados e impacto generado. Esta herramienta supondrá una notable mejora de eficiencia en los procesos de gestión

de las organizaciones que la utilicen, servirá de guía al diseño de las intervenciones orientadas al impacto, y ofrecerá un importante apoyo para tomar decisiones basadas en evidencia.

Para la creación de esta herramienta se tiene previsto colaborar con varias entidades sociales de diferentes áreas de acción, empresas, universidades y personas expertas a través de una comunidad de aprendizaje en la temática. Esta comunidad tendrá un doble objetivo, por una parte, generar un ecosistema de cultura de medición de impacto social, en el que haya un intercambio y difusión de aprendizajes en la medición de impacto y su aplicación práctica a través de la tecnología, y por otra, afinar la herramienta a las necesidades de los diferentes actores.

Dentro de este mismo proyecto inuit Fundación prevé formar y capacitar a las entidades no lucrativas que participan en el proyecto en temas relevantes como teoría del cambio, medición de impacto y competencias digitales. Además, de manera interna, inuit Fundación se dispone a realizar un proceso de transformación digital de la entidad que redundará en una mejora de eficiencia de su trabajo, pero también generará una serie de aprendizajes que tiene previsto compartir con las entidades colaboradoras en el proyecto para ayudarlas y escalar dicha transformación digital en el tercer sector.

Una vez que la herramienta digital esté en marcha y haya una masa crítica de organizaciones que la utilicen, ya que la herramienta permitirá compartir información relevante entre las diferentes organizaciones y las administraciones públicas, se espera poder ir generando métricas cuantitativas y cualitativas comunes que contribuyan a la generación de datos agregados.

Esta herramienta, además de ayudar a las entidades, también facilitará enormemente el proceso de acompañamiento que inuit Fundación realiza con las entidades con las que colabora y mediante el cual ayuda a generar impacto.

### *El apoyo de la academia*

Más allá de la colaboración con las organizaciones sociales, las empresas y las administraciones públicas que inuit Fundación ha ido desplegando desde su constitución, la fundación considera imprescindible contar con el apoyo del mundo académico para el desarrollo de su misión.

Con este propósito, Fundación IE e inuit Fundación, con la colaboración y el apoyo de Facephi y de IE University, han puesto en marcha recientemente el Observatorio JOIN4IMPACT del impacto social de base tecnológica que nace con el objetivo de desarrollar investigación aplicada y multidisciplinar en este ámbito.

El observatorio tiene por objeto promover el desarrollo de un paradigma eficaz de impacto social en España, apoyado en los avances de las nuevas tecnologías a través de la investigación multidisciplinar en el ámbito de la aplicación de nuevas tecnologías a la gestión del impacto social en proyectos reales. Se trata, por tanto, de generar conocimiento aplicado sobre el potencial de las nuevas tecnologías para generar impacto social positivo, promoviendo la expansión

de la práctica de la gestión proactiva de impacto como herramienta central en la articulación y posterior desarrollo de proyectos innovadores, intensivos en tecnología y conocimiento.

Las entidades promotoras del observatorio han acordado su voluntad de aunar esfuerzos y colaborar en sus respectivos ámbitos de actuación, habiendo firmado el pasado 9 de marzo el convenio de colaboración para la creación del Observatorio JOIN4IMPACT.



### *El futuro del cambio social*

Hace una década, los términos «sostenibilidad», «impacto», «capacitación» o «medición del impacto» apenas figuraban en el imaginario o en las estrategias de empresas, ENL, administraciones públicas u otros actores relevantes en el espacio social.

inuit Fundación es una organización pequeña, pero a pesar de su tamaño ha sabido posicionarse en este último apostando por la innovación en áreas tan relevantes como la medición y gestión del impacto social o la inversión de impacto en el ámbito de los *contratos de impacto social*.

El futuro de la Fundación pasa por seguir profundizando en estos aspectos, a los que aún les queda un amplio recorrido y por seguir anticipándonos a las tendencias globales que marcarán el cambio social, manteniendo el espíritu de colaboración con los distintos agentes sociales que hasta ahora ha presidido su actuación.