

LA FUNDACIÓN CAROLINA Y LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL

Carmen Fuente

Gerente de la Fundación Carolina

No cabe duda de que la Fundación Carolina (FC) es una institución del siglo XXI, no sólo en cuanto a su fecha de nacimiento, ocurrido en el año 2001, sino principalmente gracias a su desempeño como agente impulsor de la sociedad del conocimiento, mediante el ejercicio del liderazgo intelectual y estratégico en asuntos tan vanguardistas como la responsabilidad social corporativa, la innovación para el desarrollo, o la estimación del valor social. Concentraremos nuestra reflexión en este último epígrafe.

Cómo es bien conocido, desde comienzos del presente siglo, coincidiendo con la consolidación de la llamada *Edad de Oro de la filantropía*, los departamentos de negocios de las principales universidades, así como importantes instituciones de investigación centran su atención en el diseño de esquemas catalizadores de innovación social e impulsores de la optimización de los resultados sociales de las inversiones filantrópicas. Esta tendencia tiene su origen en la evolución experimentada por el papel de los donantes, quienes progresivamente tienden a comportarse como inversores sociales, y como tales, interesados por la eficiencia de las instituciones filantrópicas y por la eficacia de las inversiones sociales cuya gestión les corresponde. Consecuentemente, el debate protagonizado por inversores sociales y resto de agentes implicados se focaliza en torno a dos cuestiones: Rendición de cuentas y estimación del impacto de las inversiones, que pueden considerarse dos caras de la misma moneda.

En la Fundación Carolina somos conscientes de que la *rendición de cuentas* debe priorizar los aspectos clave para el éxito de nuestra misión fundacional, teniendo presente la estrategia operativa de la institución. Con respecto a la otra

cara de la moneda, la *estimación del impacto*, la Fundación se alinea con el consenso generalizado en torno a la idea de que cualquier ejercicio de medición, evaluación o estimación del valor social generado por entidades filantrópicas, únicamente tiene sentido si sus resultados sirven para fundamentar decisiones que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones destinatarias de las intervenciones correspondientes. Adicionalmente, deseábamos disipar cualquier atisbo de frustración que hubiera derivado de la falta de certeza acerca de la contribución del quehacer de la Fundación al logro de los objetivos de equidad, inclusión social, o desarrollo económico, tantas veces mencionados en la documentación institucional. En base a estas consideraciones, se decidió concentrar el ejercicio de rendición de cuentas y estimación de valor social en la actividad central de la Fundación: el programa de becas de postgrado.

Como resultado de este esfuerzo, se van a publicar en breve dos trabajos pioneros que permiten rendir exitosas cuentas ante nuestros patronos, la AECID, y el conjunto de la sociedad, acerca del valor social generado por el mencionado programa de becas a lo largo de la década 2001-2011¹.

Los resultados de los trabajos son espectaculares, tanto en términos de mejoras en la vida personal y profesional de los becarios, como en cuanto a la contribución real y potencial de esta inversión en capital humano, al progreso social y económico de los respectivos entornos laborales, institucionales y geográficos.

El carácter pionero de estos trabajos —que convendría actualizar cada cinco años— sitúa a la Fundación Carolina en una posición de claro liderazgo en el ámbito de la estimación del valor social de la inversión filantrópica en capital humano.

¹¹ Kristin Majeska y Catalina Parra: *Estudio sobre el valor social de las becas de la Fundación Carolina*. Documento de Trabajo nº 52, Fundación Carolina, Madrid, (en prensa). Félix Moral y Nieves Pombo: *Informe Sociológico sobre los resultados de la encuesta del valor social de las becas de la FC*. Documento de Trabajo nº 53, Fundación Carolina, Madrid, (en prensa).

Estrategias ante la crisis

Adicionalmente, el contexto de crisis económica y financiera ha generado un amplio debate en torno a posibles estrategias para contrarrestar las secuelas derivadas del incremento exponencial de las necesidades sociales y de la importante reducción de los recursos financieros disponibles para atenderlas. La Fundación Carolina se ha sumado a la reflexión acerca de las repercusiones de la actual crisis financiera sobre las finanzas y la actividad de las filantropías, en momentos en los cuales la sociedad recurre al tercer sector con especial intensidad.

La Fundación Carolina comparte la línea argumental que considera clave para afrontar el reto de la crisis, promover la adopción, por parte de las instituciones filantrópicas, de *estrategias de financiamiento acordes con sus estrategias de actuación*. Ello, tras constatar que los líderes filantrópicos son mucho más sofisticados cuando se trata de diseñar programas, que a la hora de financiar sus organizaciones. Esta circunstancia sería una consecuencia de la indefinición y pobreza de lenguaje y pensamiento que caracteriza la financiación de las filantropías. En tiempos difíciles resulta más importante que nunca que los gestores filantrópicos afinen cuidadosamente sus estrategias financieras y sean disciplinados en cuanto a la manera de recaudar y gestionar los fondos que les permita apoyar más eficazmente sus programas. En consecuencia, deben considerarse conjuntamente la viabilidad financiera y el impacto de la misión institucional. Como quiera que de cada actividad derivan dos tipos de impacto: impacto de misión (externo) e impacto financiero (interno), una estrategia de sostenibilidad deberá combinar ambos tipos de impacto. Idea que nos conduce a la segunda de las estrategias identificadas para afrontar la crisis: *La inversión de impacto (Impact Investment) para lograr valor combinado (Blended Value)*.

La inversión de impacto trata de afrontar desafíos sociales, generando beneficio financiero. El foco de esta nueva línea estratégica es la reorientación alre-

dedor del valor combinado, social y económico, como principio organizativo de la gestión filantrópica. En efecto, la crisis de 2008 ha precipitado el mayor flujo de inversión de impacto de todos los tiempos, ante la necesidad experimentada por las empresas filantrópicas de compensar la reducción de los recursos procedentes de donaciones, con recursos de inversión. Al reunir a dos mundos previamente separados —el financiero y el filantrópico—, la inversión de impacto está contribuyendo a forjar relaciones de colaboración entre filántropos e inversores en capital-riesgo, o entre bancos de inversión y organizaciones caritativas. El uso del término “*impact investment*”, que surgió en 2007 en un seminario organizado por la Fundación Rockefeller², proporciona un confortable paraguas retórico bajo el cual puede cobijarse una amplia serie de inversores, entre los que se encuentran aquellos que desean integrar inversión y filantropía y necesitan un marco conceptual adecuado para acometer la tarea. Los empresarios sociales consideran como “el otro lado del velcro” a los inversores de impacto en busca de instituciones a las que apoyar, con el objetivo de convertir su capital en valor combinado. El camino hacia adelante es complejo y está plagado de desafíos, al igual que sucede con la puesta en práctica de cualquier opción auténticamente innovadora. Nuevas redes y plataformas para inversores facilitan la implantación de estos nuevos esquemas, entre otras, la “*Global Impact Investing Network*” (GIIN), el desarrollo de bolsas de valores sociales que permiten a los inversores de impacto identificar empresas sociales de alta calidad, así como nuevos estándares de rendición de cuentas y de sistemas de calificación.

En línea con la idea de reducir costes y mejorar resultados, la estrategia de *estimación compartida e impacto colectivo*, emerge recientemente³ como otra de las vías que facilitará el logro de objetivos sociales en tiempos de crisis. En efecto, la complejidad de los objetivos sociales y las restricciones presupuestarias

² Monitor Institute: *Investing for Impact. A Design for Catalyzing an Emerging Industry*. Enero 2009.

³ John Kania y Mark Kramer: “Collective Impact”. *Stanford Social Innovation Review*. Invierno, 2011.

exigen un cambio de actitud por parte de los actores relevantes, que permita abandonar prácticas de *impacto aislado* que llevan a centenares de entidades filantrópicas a diseñar unilateralmente sus estrategias para solucionar problemas similares, con el consiguiente despilfarro de recursos; situación que se ve agravada por el tradicional aislamiento del sector filantrópico. Como quiera que la raíz de los problemas sociales se sitúa en la intersección entre lo público y lo privado, el sector social deberá incorporar a las instancias gubernamentales y empresariales a la hora de afrontar problemas sociales complejos. Sin embargo, el tránsito desde un esquema de *impacto aislado* hacia la adopción del paradigma de *impacto colectivo* requiere además un enfoque sistémico del impacto social, focalizado en las relaciones entre diferentes organizaciones y en el progreso hacia objetivos compartidos.

Como conclusión preliminar de este breve ejercicio de reflexión, se puede asegurar que la Fundación Carolina está en condiciones de ampliar y consolidar su liderazgo en estimación del valor social y en rendición de cuentas, situándose al frente de iniciativas impulsoras de las estrategias siguientes:

- a. ***Inversión de impacto para lograr valor combinado:*** Se trata de incorporar esquemas de inversión privada a la actividad filantrópica, con el objetivo de multiplicar y profundizar su impacto, asegurando su sostenibilidad financiera. La Fundación Carolina se encuentra bien posicionada en este ámbito, por cuanto desde hace un año inició conversaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo para implantar, dentro de nuestro modelo de becas de postgrado, un esquema denominado “*Contratos de Capital Humano*”, en cuyo contexto los estudiantes seleccionados se comprometen, mediante contrato con una institución de inversión, a pagar un porcentaje de sus retribuciones futuras, directamente proporcional al monto de las mismas, durante un período de tiempo preestablecido, a cambio de obtener el capital necesario para financiar su educación universitaria. No ca-

be duda de que, en la actual coyuntura caracterizada por el retraimiento de las contribuciones filantrópicas, liderar iniciativas de este estilo puede contribuir a revolucionar la escala y el alcance de los programas de inversión en capital humano.

- b. *Impacto colectivo y estimación compartida:*** Se trataría de poner de manifiesto las limitaciones del impacto aislado y de convencer a un grupo inicial de instituciones, públicas o privadas, con misiones fundacionales similares a la nuestra, así como a la propia Agencia Internacional de Cooperación para el Desarrollo, para coordinar actividades y agendas, así como para compartir estimación de resultados. Las dificultades para la puesta en práctica del esquema son grandes y los expertos insisten en la importancia del liderazgo para superarlas. Los resultados en términos de uso eficiente de unos recursos filantrópicos insuficientes, pueden ser espectaculares.

Desde la Fundación Carolina reiteramos nuestra invitación al sector filantrópico para que nos acompañe en esta estimulante aventura.

Madrid, 2 de diciembre de 2011