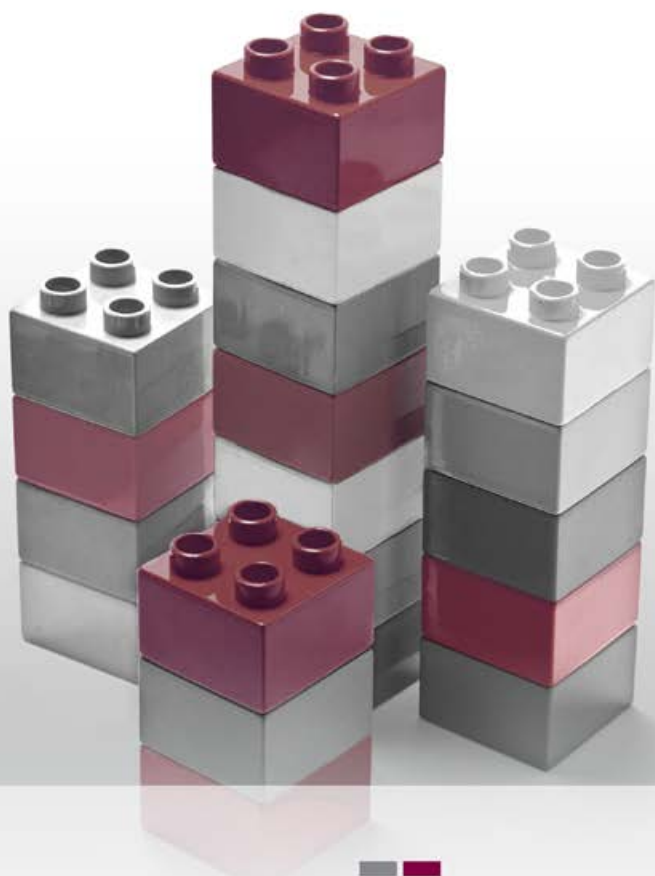


Guía de Inversión Social Privada



GD^{FE}

Grupo de Fundaciones y Empresas

Este documento es el resultado de un trabajo conjunto de las instituciones que conforman el Grupo de Fundaciones y Empresas.

La Coordinación de Contenidos del mismo estuvo a cargo de María Rigou y Lucía Fortunati de Rigou Consultores y Carolina Langan, Directora Ejecutiva del GDFE.

Acerca de María Rigou

Licenciada en Relaciones Públicas de la UADE y Doctora en Sociología de la UB. Fundó en 2008 Rigou Consultores, desde donde asesora a distintas empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil en la implementación de estrategias de RSE y sustentabilidad. Como especialista ha participado en numerosos eventos científicos y empresarios como expositora, moderadora y conferencista en Argentina, Chile y España, publicando trabajos de su especialidad en dichos países. Es profesora titular y coordinadora del Posgrado en Gestión Estratégica para el Desarrollo Sustentable de la UADE. También profesora titular del MBA

Acerca de Lucia Fortunati

Licenciada en Artes de la Universidad de Buenos Aires. Realizó el Posgrado en Gestión Estratégica para el Desarrollo Sustentable de la UADE. Actualmente se encuentra cursando la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Torcuato di Tella. Desde el 2013 trabaja en Rigou Consultores donde diseña, implementa y evalúa estrategias y proyectos de RSE y Sustentabilidad, inversión social privada, relacionamiento con grupos de interés, voluntariado corporativo y comunicación.

Acerca de Carolina Langan

Es licenciada en Sociología en la Universidad de Buenos Aires. Realizó posteriormente una Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés. Se desempeñó como Coordinadora General y luego como Directora Ejecutiva de la Asociación Civil Puentes. Desde el 2003 se desempeña en el Grupo de Fundaciones y Empresas; siendo su Directora Ejecutiva desde el 2010. Formó parte del board de la organización WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaking Support), una entidad global creada para promover y fortalecer la filantropía a nivel mundial, hasta el 2013.

Apoyaron esta publicación:



Contenido

Introducción	4
Capítulo 1 - Delimitando el concepto de ISP	6
1.1) Mitos de la ISP	6
1.2) La ISP en contexto: un cambio de paradigma	7
1.2.1) La filantropía en el presente	7
1.3) La ISP en el marco de la Responsabilidad Social y la sustentabilidad	9
1.4) Filantropía Tradicional e Inversión Social Privada	11
1.5) La RSE en Argentina	12
1.6) Los estadios de la RSE en las empresas y su rol social	13
Capítulo 2 - ¿Qué es la ISP?	15
2.1) Definición y elementos de la ISP	15
2.2) Condiciones para optimizar el retorno de la ISP	18
Capítulo 3 - ¿Cómo se gestiona la ISP?	23
3.1) Evaluación de Contexto	25
3.1.1) Evaluación de Contexto Interno	25
3.1.2) Evaluación de Contexto Externa	26
3.2) Presupuesto	34
3.2.1) Requisitos de presentación del presupuesto	34
3.3) Armado de Estrategia	36
3.3.1) Objetivos de la Estrategia de la Inversión Social Privada	36
3.3.2) Principios Rectores y Criterios	37
3.3.3) Foco de la Inversión Social	37
3.3.4) Modalidades de apoyo	38
3.4) Formulación de la iniciativa	39
3.4.1) Contexto General	40
3.4.2) Datos Operativos	41
3.4.3) Monitoreo y Evaluación	42
3.5) Comunicación	43
3.5.1) Breve Marco conceptual	43
3.5.2) Estrategia de Comunicación para el proyecto de ISP	45
Capítulo 4 - Aprendizajes y desafíos	49
Acerca del GDFE	51
Bibliografía	53

Introducción

El Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) es una organización sin fines de lucro constituida como Asociación Civil en 1995 por entidades donantes, con el fin de promover y movilizar recursos privados de forma estratégica y eficiente en pos del bien público en la Argentina. Desde entonces, su labor se orienta a facilitar la profesionalización de las iniciativas de sus miembros vinculadas al sector social, a través de la promoción del conocimiento, el intercambio de aprendizajes y la difusión de actividades, iniciativas, tendencias y desafíos del sector social a nivel nacional e internacional.

El objetivo de esta guía es ayudar a las fundaciones, donantes independientes, fundaciones empresariales y empresas a gestionar de una manera estratégica y sustentable sus proyectos de inversión social.

El manual se basa en las experiencias y aprendizajes del GDFE y sus socios. También toma en consideración las tendencias e ideas de especialistas y los lineamientos de iniciativas internacionales en la materia.

La guía se estructura en cuatro capítulos.

El primer capítulo busca contextualizar a la Inversión Social Privada (ISP). Para comenzar a trabajar en ISP, en primera instancia es necesario desmitificar algunas de las afirmaciones y prejuicios más difundidos con respecto a ella. Una vez hecho esto, cabe preguntarse por la evolución del concepto de ISP. La manera de concebir y gestionar la ISP ha cambiado considerablemente con el correr de los años pero, ¿a qué se deben estos cambios? Numerosos informes mencionan a la Inversión Social Empresarial como la variante que ha crecido más significativamente en el presente siglo. ¿A qué responde esta tendencia? ¿Cómo ha cambiado la manera de concebir los proyectos sociales a partir del advenimiento del concepto de desarrollo sustentable? ¿Qué rumbo marca la RSE a este respecto?

A partir de esta ubicación en el marco de las tendencias en filantropía, desarrollo sustentable e ISP a nivel mundial, la guía busca aproximarse en el segundo capítulo a una definición conceptual de la ISP. A esta primera definición, le sigue la caracterización del concepto de Inversión Social Privada ¿Quiénes la realizan? ¿Cómo debe pensarse? ¿En qué principios de gestión influye el compromiso con el desarrollo sustentable?

A partir de las definiciones propuestas en el capítulo dos, la guía se abocará en el capítulo tres a su objetivo principal: orientar a la acción. Allí se recorrerán los distintos pasos que hacen de la Inversión Social Privada una actividad estratégica. ¿Cómo incorporar la mirada del otro? ¿Qué hay que tener en cuenta en el armado del presupuesto? ¿Qué pasos seguir para armar una estrategia que apalanque y de fuerza a cada uno de nuestros proyectos? ¿Cómo formular el proyecto en sí? ¿Se sabe con claridad qué se busca desde la inversión privada? ¿Es posible ver si la o

las iniciativas están teniendo resultado? ¿Es correcto comunicar? ¿Debo pensar la comunicación de manera diferente en las distintas etapas del proyecto? Este capítulo brinda herramientas para que el gestor defina sus respuestas ante estas y otros interrogantes, teniendo siempre como objetivo que la gestión de la inversión social incorpore criterios de eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad.

El cuarto capítulo es una reflexión final que resume los principales aprendizajes y desafíos que las organizaciones han de tener en cuenta a la hora de pensar y gestionar la Inversión Social.

Esta guía está pensada para aquellos encargados de diseñar, gestionar o fortalecer proyectos de este tipo y por lo tanto para ser utilizada por:

- **Profesionales del área de RSE - Relaciones con la Comunidad - Asuntos Públicos, etc.** que necesiten diseñar un programa o proyecto en su totalidad o que quieran fortalecer uno ya existente.
- **Fundaciones empresarias o fundaciones donantes** que tengan a su cargo proyectos sociales.
- **Organizaciones de la sociedad civil** que formen parte de la implementación de un proyecto de inversión social privada, o que consideren asociarse con una empresa o fundación para diseñar un programa.
- **Diseñadores de políticas públicas**, o quienes participen en el establecimiento de normas y lineamientos relacionados a la contribución de las empresas o fundaciones al bienestar de la comunidad.

Capítulo 1 - Delimitando el concepto de ISP

Mucho se dice sobre la Inversión Social Privada, aunque no necesariamente todo ello es cierto.

Antes de adentrarnos en la definición de ISP trabajaremos sobre algunos de los pre-conceptos más frecuentemente escuchados, a los que nos referiremos como “mitos de la ISP”.

1.1) Mitos de la ISP

1.1.a) “La ISP es hacer bien lo que el gobierno hace mal”

Uno de los mitos más fuertes vinculados con la ISP se relaciona con la idea de que sus acciones y programas muchas veces surgen para paliar deficiencias del Estado.

Es cierto que este tipo de aportes privados se suelen destinar a temáticas o a proyectos que entran dentro de la esfera del aparato estatal como pueden ser: obras de infraestructura, educación, salud o desarrollo territorial. Este tipo de situaciones muchas veces genera ciertas tensiones y dispara preguntas como ¿La intervención trata de corregir una falla en la gestión pública? De ser así, ¿Debe una organización sustituir las responsabilidades del Estado? ¿Qué rol debería asumir cada parte?

No obstante la decisión de realizar un aporte a la comunidad en cualquiera de estas temáticas parte desde la noción fundamental de que cada actor tiene algo diferente para contribuir. No se trata de reemplazar o corregir fallas. Las fundaciones y empresas son actores comunitarios y por lo tanto pueden jugar un papel en el armado de la estrategia de desarrollo. Realizar proyectos de Inversión Social Privada es en definitiva asumir que las soluciones más contundentes a los problemas estructurales se dan cuando varios actores sociales se sientan a la mesa.

1.1.b) “La ISP es una manera de hacer Marketing o Green washing”

Es una realidad que la ISP puede tener como retorno un efecto positivo en la reputación. Sin embargo, los proyectos sociales por sí solos no logran revertir la imagen negativa que pueda tener una empresa en un territorio y, menos aún si en un contexto reputacional adverso, la empresa publicita y comunica su inversión social. En la medida en que la organización no goce de cierta credibilidad en la comunidad, difícilmente pueda llevar a cabo un proyecto de inversión social que impacte positivamente en su imagen. Hacerlo, por el contrario, animará a la desconfianza.

Por lo tanto, si bien este tipo de proyectos pueden contribuir y contribuyen en la obtención de la denominada “licencia social” para operar, debe existir una gestión empresarial que esté orientada al desarrollo territorial y al diálogo con los diferentes grupos de interés.

1.1.c) “La ISP se realiza para no pagar impuestos o para negociar con el Estado”

Este mito corresponde a la desconfianza aún presente en diversos sectores respecto a por qué las empresas y fundaciones empresariales se disponen a realizar proyectos de ISP.

Este escepticismo, si bien era pertinente en épocas en las que el único fin de las empresas era el lucro, pareciera no tener en cuenta la evolución de la empresa en lo relativo a cuestiones sociales y su nivel de responsabilidad frente a ellas.

También suele acusarse a la filantropía en general como una compra de indulgencias o favores sobre todo cuando se dan en articulación con el sector público.

La ISP puede ser un instrumento importante para lograr la sostenibilidad. La manera de erradicar la idea de que la ISP es una fórmula para evadir impuestos, es aumentar el grado de transparencia en relación a este tipo de proyectos y trabajar en su fundamentación en términos de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresaria, en la medida en que la organización entable un vínculo creíble, sostenido y de confianza con la comunidad en general.

1.2) La ISP en contexto: un cambio de paradigma

1.2.1) La filantropía en el presente

La dinámica de las sociedades contemporáneas está signada por diversos actores que se relacionan recíprocamente dentro de un escenario donde el Estado, el sector productivo y la sociedad civil van asumiendo diferentes roles, respondiendo a contextos que cambian permanentemente. En consecuencia, el grado de responsabilidad por el bien público y el bienestar general ha ido variando y recayendo de manera alternada sobre el Estado, el sector social y las empresas. Pero lo cierto es que dónde empieza y dónde termina la responsabilidad de cada sector, qué responsabilidades son de cada uno y cuáles son comunes, es una delgada línea que tiende a moverse en función de variables políticas, sociales y económicas que van configurando cada momento histórico e incluso que va variando en cada territorio. De este entendimiento sobre el papel que debe jugar el sector privado en la construcción de lo público surge, entre otros fenómenos el de la filantropía y la inversión social privada.

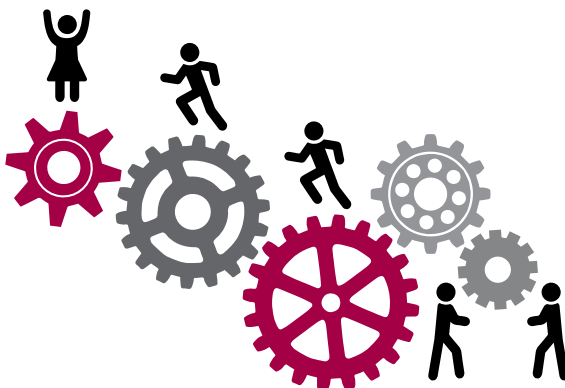
La filantropía no es una modalidad de acción novedosa en Argentina. En realidad sus orígenes pueden remontarse a la época colonial en la que la Iglesia Católica introdujo la idea de la “caridad cristiana” como el modelo de trabajo que debía aglutinar las acciones destinadas al bien común¹. Pese a que en aquel momento ni el Estado ni el mercado existían bajo una forma moderna es posible identificar allí las primeras iniciativas que perseguían el bien público desde un ámbito privado.

Desde entonces, las iniciativas privadas orientadas a generar bienestar público han crecido y se han diversificado. Las modalidades de intervención y las prácticas han variado; nuevos actores se han sumado a la escena buscando impactar positivamente en el contexto social del que son parte y los gestores han incorporado nuevos saberes profesionalizando su labor.

El camino recorrido desde las primeras acciones filantrópicas al presente ha sido largo y de mucho aprendizaje. Entre las principales tendencias de nuestro siglo en materia de ISP y filantropía, Villar señala en un estudio recientemente realizado sobre los recursos privados para la transformación social en algunos países de la región:²

- El incremento de la inversión social empresarial.
- La profesionalización del sector y el desarrollo de la capacidad de gestión interna de los agentes de la inversión social privada.
- La creación de redes nacionales y regionales.
- El incremento de alianzas entre privados y entre privados y gobiernos.
- La creciente importancia de la evaluación en el discurso fundacional.
- La preocupación por el impacto, la escala y la sostenibilidad de los programas.
- La aspiración a influir en políticas públicas.
- La importancia que ha adquirido el concepto de Inversión Social Privada (ISP) sobre el de filantropía.

En función de que una de las características más relevantes y que más ha influenciado en la práctica de la ISP del siglo XXI, ha sido la incorporación de nuevos actores y en particular del sector empresario, resulta importante recorrer algunas de las variables que permiten conocer cómo fue cambiando la perspectiva de la responsabilidad de cada actor y en particular cómo el concepto de responsabilidad social empresarial y de desarrollo sustentable fue abriendo el campo de actuación del sector productivo y su rol social.



1.3) La ISP en el marco de la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad

1972	1987	1992	1997	2010	2015		
CUMBRE DE LA TIERRA	INFORME BRUDTLAND	RIO+20	GRI	ISO 26000	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	LAUDATO SI	COP 21 PARIS
Se comienza a tomar conciencia del impacto ambiental a largo plazo de las actividades productivas.	Establece la preocupación por satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.	Incorpora a las empresas al debate de la sustentabilidad.	Aporta las herramientas para medir los impactos económicos, sociales y ambientales.	Incorpora la noción de responsabilidad de las distintas organizaciones.	En el marco de las Naciones Unidas se establecen los objetivos que deben guiar a gobiernos y organizaciones.	Encíclica papal de la iglesia católica para el cuidado de la "casa común", en la que se propone que lo social y lo ambiental son inseparables.	Los gobiernos, las empresas y la sociedad civil establecen un acuerdo vinculante para afrontar los problemas económicos, sociales y ambientales del cambio climático.

Figura 1: Algunos hitos en el paradigma de la sustentabilidad.

Si se rastrea históricamente el concepto de RSE, en Estados Unidos, desde la década del 50 y en estrecha relación con el incremento del tamaño de las empresas americanas, la Responsabilidad Social Empresaria se enlazó originalmente con la capacidad que las compañías tenían para colaborar en la resolución de problemas sociales que debían resolverse con urgencia como la pobreza, la desocupación, la relación entre las razas, la degradación urbana y la contaminación. Fue gracias a esta capacidad que algunas empresas se acercaron a las grandes escuelas de negocios para reflexionar sobre el tema.

En 1972, cuando Naciones Unidas convoca a la Primera Cumbre de la Tierra (Estocolmo) sobre Medio ambiente y Desarrollo, comienza un proceso de reflexión acerca de los impactos de la industrialización en gran escala vividos a lo largo de ese siglo. Las deudas ambientales y las condiciones de fragmentación y exclusión social pusieron en evidencia que la teoría del desarrollo asociado únicamente a lo económico ya no alcanzaba para dar respuestas a las exigencias de un planeta con recursos naturales limitados y que la "teoría del derrame" no había generado la distribución de riqueza esperada.

A finales de la década del 70, la crisis de los Estados de Bienestar, se presenta como un hito que altera la dinámica entre Estado, empresas y sociedad civil, que había caracterizado a Occidente durante varias décadas del siglo XX. El sector estatal sufre un significativo achicamiento acompañado por una crisis de representación

¹ Campetella, Gonzalez Bombal en Roitter, Mario y Gonzalez Bombal, Inés, Estudio sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina, 1ra. Edición, Buenos Aires: CEDES, 2000

² Villar Gomez, Rodrigo, Recursos privados para la transformación social: Filantropía e Inversión Social Privada en América Latina hoy Argentina - Brasil - Colombia - México.

política. La sociedad civil, por el contrario, experimenta un crecimiento cuantitativo y cualitativo ya que no sólo aumenta la cantidad de organizaciones abocadas a ocuparse de problemáticas sociales, sino que ellas también comienzan a transitar por un proceso de profesionalización creciente. El sector productivo también cobra una progresiva centralidad que sigue aumentando en las décadas siguientes y que hace que muchas empresas empiecen a ser interpeladas por su capacidad de configurar aspectos ya no sólo económicos sino también políticos, sociales y ambientales.

En 1987, la comisión Brundlant, por encargo de la ONU presenta el informe “Nuestro futuro en común” utilizando por primera vez el término desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable), definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

Sin embargo, a lo largo de todos estos años, el término RSE hizo referencia sólo y exclusivamente al rol social de la empresa. Recién en la década del 90 aparece el concepto multidimensional integrado al discurso de la ética de la empresa (y no del empresario) y se la comienza a visualizar como un modelo de gestión que cumple una función en la estrategia de negocios y que por lo tanto debe racionalizarse.

Europa también tuvo sus replanteos sobre el rol de la empresa. Sin embargo, ya que los problemas sociales estaban predominantemente resueltos por el Estado, la preocupación estuvo más vinculada al tema medioambiental y a las consecuencias de la globalización.

Por eso es que la historia de la RSE en Europa toma un vigoroso impulso a partir de la década del 90. Esta nueva promoción del concepto estuvo fundamentalmente vinculada a movimientos anti globalizantes o a organizaciones medioambientalistas. Como respuesta a las demandas de estos grupos, de la mano de organismos internacionales y grupos multisectoriales, comienzan a emerger organizaciones diversas con el objeto de promover el desarrollo de estándares, códigos de conducta, directrices, normas e instrumentos para que las corporaciones lleven a la práctica.

En 1999, el entonces secretario de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan, hace un llamado a las empresas para que voluntariamente adhieran a un compromiso de cumplir con algunos principios generales destinados a garantizar el respeto por los derechos humanos, laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

En el 2010, se lanza internacionalmente la ISO 26.000, que es una guía, no certificable, que busca orientar a todo tipo de organizaciones a desarrollar su responsabilidad social.

En el 2015, tres hitos importantes colocan al desarrollo sustentable en el centro de la escena. La encíclica del papa Francisco “Laudato Si” que trascendió el ámbito profesional para ser un llamado de atención a todos los actores sociales sobre cómo cada uno está cuidando la casa común desde una mirada que integra lo social y lo ambiental; la cumbre de Naciones Unidas que establece los 17 objetivos de desarro-

llo sustentable como prioridad en la agenda multisectorial y la COP 21 de Naciones Unidas, que logró un acuerdo vinculante para que todos los países asuman su compromiso para dar respuestas a los retos del cambio climático.

La responsabilidad de una organización se comprende como la responsabilidad ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Figura 2 Definición RS- ISO 26.000³

En síntesis, las empresas tradicionalmente asociaron su responsabilidad social a las prácticas filantrópicas, pero paulatinamente fueron mutando hacia un concepto más amplio que comenzó a dar respuesta a un importante cambio de mirada acerca del rol de la empresa en la sociedad. A grandes rasgos la tendencia ha pasado de una empresa tradicional cuya principal responsabilidad era la de generar utilidades, crear puestos de trabajo, cumpliendo con la legalidad y cuya inversión social no necesitaba guardar ninguna relación con el negocio; a una empresa en busca de la sustentabilidad propia y del entorno, cuya inversión social debe estar alineada a la mirada de largo plazo de la organización y del contexto social en el que opera.

1.4) Filantropía Tradicional e Inversión Social Privada

¿Qué caracteriza y qué diferencia a ambos modelos? ¿Quién está dando qué, a quién y con qué objetivos? ¿Qué ha cambiado y qué ha permanecido en el paisaje de la filantropía en la región? ¿En qué medida la filantropía ha pasado realmente desde la caridad a la solidaridad, y desde ahí al cambio social duradero?⁴

Podemos distinguir entre una filantropía tradicional, más apegada al concepto de la caridad, al de una inversión social privada pensada de manera más estratégica.⁵

La filantropía tradicional no suele basarse en diagnósticos. Finaliza con la donación como su principal instrumento y por lo general, no persigue evaluar el impacto social de su aplicación. Tiende a asociarse a una filantropía pensada como "costo".

La filantropía estratégica o inversión social implica pasar de la caridad a un verdadero cambio sistémico: es más proactiva que reactiva. Está ligada al desarrollo y a la sustentabilidad de los proyectos. Toma como punto de partida la revisión de los

³ Es interesante recalcar que la ISO 26.000 no distingue organizaciones públicas de privadas, pequeñas o grandes, productivas o no, sino que propone una mirada de la responsabilidad que recae en todo tipo de organizaciones.

⁴ Sanborn Cynthia, Portocarrero, Felipe, Filantropía y cambio social en América Latina, universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latinamerican Studies Harvard University, 2005, pp 17.

⁵ El término filantropía que en nuestro país se diferencia de la inversión social en otros países de la región se utiliza de manera diversa y, en algunos casos no asociado con el asistencialismo. Para información sobre el tema consultar Villar, Rodrigo (2015).

objetivos de quien pretende implementarla, la evaluación de la correspondencia que éstos tienen con las prioridades de los demás actores que forman parte de la iniciativa y el impacto real que logra la acción desarrollada. Es una filantropía pensada como “inversión”.

Si bien en términos de sostenibilidad y planificación estratégica la inversión social corre con ventaja en comparación a la filantropía tradicional, esta modalidad tiene un papel importante al momento de atender a una emergencia. Acciones como colectas de fondos o donaciones puntuales se pueden contemplar dentro de una estrategia más integral, en el marco de un protocolo de emergencia.

FILANTROPÍA TRADICIONAL	INVERSIÓN SOCIAL
Orientada centralmente a la asistencia.	Orientada centralmente a la promoción y el desarrollo.
Responde a demandas: reactiva.	Se anticipa a demandas: proactiva.
Pocas actividades de evaluación y seguimiento.	Monitoreo y evaluación de resultados e impacto.
Relación unilateral.	Cogestión de proyectos.
Escala de acción limitada.	Contempla una posible escalabilidad.
Acción Individual.	Alianzas estratégicas (entre empresas y OSCs y donantes. Permiten incorporar buenas prácticas, generar procesos de mejora participativos y permite evitar repetir errores).
Toma de decisiones basada en criterios individuales.	Toma de decisiones basada en estrategia institucional teniendo en cuenta la perspectiva de socios.
Comunidad como beneficiaria.	Comunidad involucrada en la planificación, el desarrollo y la evaluación de la acción.
Énfasis en la satisfacción de necesidades.	Énfasis en el desarrollo de capacidades.
Trabaja desde lo que hace falta.	Trabaja empoderando a partir de lo que se tiene.
Los recursos que se aportan son dinero o bienes.	Visión de múltiples recursos para aportar.
Proyectos con énfasis en la mitigación de los efectos de la pobreza.	Armado de estrategias que apuntan a las causas. Orientadas a resultados sostenibles de impacto y transformación social.
Atiende la emergencia y busca paliar la necesidad de corto plazo.	Atiende el mediano y largo plazo.

Figura 3: Filantropía Tradicional e Inversión Social.

1.5) La RSE en Argentina

En Argentina, aunque todavía no se hablara de RSE, muchas de las empresas que crecieron durante el siglo pasado se involucraron en proyectos sociales, generalmente gestionados a través de fundaciones empresarias especialmente creadas para tal fin con la filosofía de dar a los que más necesitan sin pedir nada a cambio. Si algo caracterizaba el accionar de estas organizaciones era el bajo perfil: “con que se enteren los beneficiarios alcanza y sobra”.

Con el correr de los años se comenzó a tomar conciencia de que sus acciones podrían tener un impacto aún mayor y más a largo plazo en la vida de los beneficiarios. En 1995, el Grupo de Fundaciones (GDF) se conformó primero como un espacio en busca de una mayor profesionalización y promoción de las iniciativas de inversión

social privada que procuraban alcanzar fines de bien público en la Argentina. Años más tarde y en miras al desarrollo de la RSE en el país, el GDF se transforma en el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) reconociendo el lugar que las empresas estaban ocupando en la inversión social local.

La RSE y la Sustentabilidad como conceptos que reflejan un nuevo paradigma, comienzan a promoverse también activamente con la apertura del capítulo local del WBCSD (World Business Council of Sustainable Development) a través del Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sustentable en 1991 y unos años más tarde, en 1999, con la creación del premio a la gestión sustentable de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina. Ambas instituciones han ido acompañando la evolución de la responsabilidad social a nivel nacional, impulsando y alentando a las empresas a generar cambios y acciones en pos de una gestión sustentable. Sin embargo, fue a partir de la crisis del 2001/2002, cuando más de la mitad de la población quedó por debajo de la línea de pobreza, que la responsabilidad social empresaria alcanzó visibilidad pública. En este contexto dramático, las empresas, muchas veces impulsadas por sus propios colaboradores, comenzaron a preguntarse cómo podían colaborar para salir del estado de emergencia social. Desde un principio y durante varios años, el concepto quedó entonces vinculado al aporte social de la empresa. Por otra parte, durante esta primer década del siglo XXI, se crearon diversas organizaciones para promover y difundir la RSE como el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, la Red Argentina de RSE, Moverse, el Foro Empresarial de la Patagonia, Valos y Norte Sustentable, entre otros.

1.6) Los estadios de la RSE en las empresas y su rol social

Si bien las empresas miradas desde distintas dimensiones son realidades heterogéneas y experimentan además grados de maduración diferentes, es posible realizar una cierta caracterización que permita comprender hacia dónde va la tendencia de la incorporación de la RSE en el mundo corporativo. A medida que avanza el concepto de RSE y Sustentabilidad, las empresas pasan por diferentes estadios y su inversión social va adquiriendo características particulares. Las organizaciones no necesariamente transitan en el mismo orden cada una de estas etapas.

ESTADIOS	GESTIÓN EMPRESARIAL	INVERSIÓN SOCIAL
ESTADIO 1	Focalizada en los resultados económicos.	Acciones aisladas, bajo una filosofía de la caridad.
ESTADIO 2	Visualiza expectativas crecientes de algunos grupos de interés.	Filantropía orientada a proyectos sociales afines.
ESTADIO 3	Conoce sus impactos económicos, sociales y ambientales y las expectativas de sus grupos de interés.	Alineada a la gestión empresarial y en respuesta a sus grupos de interés.

ESTADIO 4	Percibe a la empresa como una organización compleja.	Alineada con otros actores en pos de un desarrollo sustentable de la propia organización y del contexto.
------------------	--	--

Figura 4: Estadios de la Gestión Empresarial y su intervención en materia social.

En un primer estadio la empresa considera que genera valor económico haciendo bien su negocio y que el éxito empresarial junto con el cumplimiento de la ley son suficientes para generar prosperidad a la sociedad. Estas empresas quedan bien representadas por slogans del tipo: "Lo que es bueno para General Motors es bueno para los Estados Unidos de América". En esta instancia, la filantropía de carácter voluntario y altruista se gestiona de manera separada del negocio.

En un segundo estadio las exigencias de un entorno con una creciente conciencia social, llevan a las empresas a sentir la necesidad de generar respuestas a problemas sociales y ambientales aunque todavía no en relación con los impactos de su operación. La inversión social en este estadio no responde a un racional, pero ya no se piensa únicamente en la transferencia de bienes y dinero sino que también empieza a haber involucramiento en proyectos sociales seleccionados sobre todo por criterios de afinidad.

En un tercer estadio, las organizaciones conocen sus impactos económicos, sociales y ambientales más relevantes y manejan información sobre las necesidades que tienen y oportunidades que presentan los contextos sociales en los que operan. La gestión empresarial comienza a incluir proyectos económicos, sociales y ambientales que responden a la gestión de impactos y a las expectativas de sus grupos de interés. La comunidad es vista como un grupo de interés que debe ser atendido. La inversión social se cruza con la gestión empresarial. Se busca una transformación social genuina que mejore la comunidad, entendiendo que la empresa es parte de la misma.

Y por último, en un cuarto estadio, la empresa se percibe como una organización compleja operando en un sistema complejo. Desde esta perspectiva el adentro y el afuera de la organización no pueden ser considerados como realidades separadas sino por el contrario como partes interrelacionadas e interpenetradas. El contexto externo (antes visto como "lo social") es contemplado en la gestión empresarial, porque lo externo invade las empresas y viceversa: lo que sucede dentro de las organizaciones, modifica al entorno. La política de recursos humanos, el trato a proveedores, el cuidado del medio ambiente impacta sobre diversos grupos como colaboradores y sus familias, proveedores, clientes, comunidad local, entre otros. Siendo lo interno y lo externo dos realidades interconectadas, el bienestar de la empresa no puede ir en desmedro del bienestar de la comunidad: "No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas". La inversión social, por lo tanto, se realiza en completa sinergia con otras organizaciones públicas y privadas sobre la base de una agenda de desarrollo consensuada colectivamente.

Capítulo 2- ¿Qué es la ISP?

2.1) Definición y elementos de la ISP

La Inversión Social Privada es el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

Figura 5: Definición de ISP dada por GDFE.

ÚTIL	El inversor está bien informado y comprometido, desempeña un papel positivo, no niega o duplica otros trabajos.
RESPONSABLE	El inversor se hace responsable de los resultados, tanto positivos como negativos, abarcando la transparencia, la autoevaluación y el avance de la misma.
RESPECTUOSA	El inversor respeta las costumbres locales, tradiciones, religiones y prioridades.
ÉTICA	El inversor se compromete a tener prácticas reflexivas y legítimas de conformidad con las leyes y normas internacionales.

Figura 6: Principios para la Inversión Social.⁷

Como todo tipo de inversiones, la ISP cuenta con:

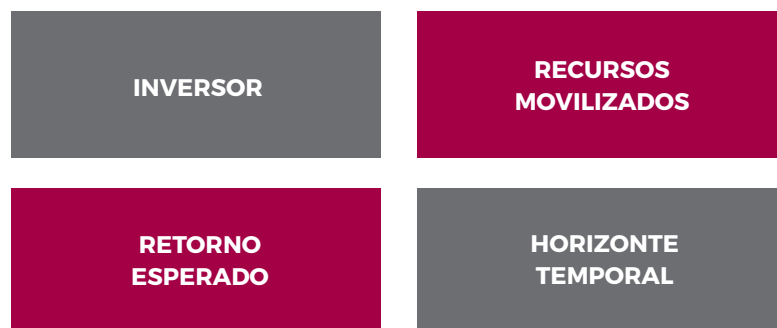


Figura 7: Componentes de la Inversión.

⁷ AAVV.: "Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe". Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, Bogotá, 2012.

2.1.1) Un inversor

En este caso el inversor proviene del sector privado. Ya sea empresa, fundación, fundación empresarial o donante individual, lo que lo caracteriza es que voluntariamente destina parte de sus recursos en este tipo de proyectos.

Tal como lo indica el nombre, el sector privado destina recursos a proyectos sociales. Esto incluye desde pymes, grandes empresas, fundaciones donantes hasta contribuyentes individuales.

El sector productivo tradicionalmente ha operado a través de fundaciones especialmente creadas con un fin social. Con el surgimiento de la RSE y la sustentabilidad, la tendencia ha ido cambiando y actualmente muchas empresas gestionan su ISP directamente desde algún área interna.

A continuación, se caracterizan estas dos modalidades de gestión.

CARACTERÍSTICAS	OPERAR DESDE LA FUNDACIÓN EMPRESARIA	OPERAR DESDE LA EMPRESA
MARCO FORMAL		
VISIÓN	La fundación se crea con vocación de largo plazo y de trascender a las personas.	La empresa toma la decisión de realizar acciones comunitarias. A medida que se van comprometiendo con el desarrollo sustentable incorporan en su visión su compromiso como actores miembro de la comunidad.
DESTINATARIOS DE LA ACCIÓN	El objeto de la donación debe estar relacionado con la misión estatutaria de la fundación y debe limitarse a personas físicas o jurídicas.	La empresa puede definir su estrategia de ISP como respuesta a distintas problemáticas identificadas en diálogo con los grupos de interés relevantes para el negocio.
GESTIÓN		
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	Responden a los lineamientos de largo plazo establecidos en el estatuto por sus fundadores, lo que suele otorgar mayor focalización y especialización. Por esa misma razón muchos aducen un menor margen de flexibilidad ante posibles cambios.	Por lo general sus acciones buscan alinearse con el negocio de la empresa.

<p>MODALIDAD DE APOYO</p>	<p>En general poseen programas focalizados y estructurados. Tienen a otorgar subsidios a proyectos integrales en lugar de realizar donaciones puntuales. Los subsidios suelen ser dinero. Tienen la posibilidad de planificar a largo plazo debido a la relativa estabilidad de su presupuesto y al requerimiento de un plan trienal exigido por la IGJ. El marco regulatorio existente para el accionar de las funciones, unido a la definición de políticas establecidas estatutariamente, reduce el margen de discrecionalidad en sus asignaciones.</p>	<p>Su acción tiende a concentrarse en el área de influencia de la empresa. Las inversiones sociales están más alineadas con el negocio y con impactos o expectativas de sus grupos de interés. El tipo de proyectos varía mucho e incluyen desde donaciones aisladas hasta proyectos de mediano y largo plazo. Una forma que las empresas utilizan para financiar proyectos de interés para sus empleados o para las comunidades en las que operan es a través de convocatorias de iniciativas. Las empresas desarrollan también programas de voluntariado corporativo con los que apuntan a aportar no sólo recursos económicos sino también humanos.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Al referirse en forma independiente (en algunos casos, incluso, pueden recibir fondos de otras organizaciones), la toma de decisiones puede ser ajena a las necesidades de la empresa.</p>	<p>Suelen responder a las políticas de la empresa, su estrategia de RSE, Sustentabilidad y sus relaciones con la comunidad, y su presupuesto es asignado por la empresa.</p>

Figura 8: ¿En qué se diferencia la operación desde una fundación o empresa?

2.1.2) Recursos movilizados

Los recursos no son sólo fondos y materiales sino ideas, tiempo, experiencia, herramientas tecnológicas o de capacidad de gestión por ejemplo. El recurso económico transferido por una entidad donante constituye sólo uno de los tantos que tiene para ofrecer. Las organizaciones utilizan distintos mecanismos para asignar presupuesto a un proyecto de ISP. En el caso de empresas algunas destinan un porcentaje de la facturación total o un porcentaje de la ganancia.

2.1.3) Retorno esperado: el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo

El uso del término “inversión” implica la expectativa de un retorno. Del mismo modo que en las inversiones comerciales, se pretende que a modo de retribución de los recursos invertidos haya un cambio o impacto, que se genere una transformación buscada.

Este 'retorno esperado' presupone la formulación de objetivos alineados a los de la organización y a las motivaciones de la comunidad y la articulación entre actores. Para lograr el bienestar de la comunidad y su desarrollo, la ISP debe cumplir con una serie de condiciones.

2.2) Condiciones para optimizar el retorno de la ISP



Figura 9: Condiciones para una ISP orientada al bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

2.2.1) La ISP debe estar asociada a una estrategia

En primer lugar, uno de los componentes más mencionados por los referentes de la Inversión Social Privada es su carácter estratégico. A primera vista ésta sería la principal diferencia entre la ISP y la "filantropía tradicional". Siguiendo este principio, la IS debiera contar con: objetivos de corto, mediano y largo plazo; criterios y principios rectores claramente definidos y explicitados, foco y modalidades de apoyo.

En definitiva la estrategia será lo que permitirá utilizar mejor los recursos disponibles en pos de los objetivos que se proponen.

2.2.2) La ISP debe estar alineada interna y externamente

Internamente, una estrategia de ISP debe responder a las características propias de la organización que la origina. Cuando se trata de una fundación es necesario que el proyecto se alinee a la misión que la organización se ha fijado estatutariamente. En el caso de las empresas, a las políticas y objetivos que la compañía fija para este tipo de intervención.

Conocer las necesidades y objetivos de otras áreas de la propia organización permitirá luego encontrar puntos de sinergia para apalancar todo tipo de recursos en la ISP.

En ambos casos, si bien la inversión social privada debe estar coordinada con los intereses o motivaciones de la propia organización que la origina, es sumamente importante que se piense también en función de las características propias del contexto externo en el que se va a inscribir.

Poco sirve diseñar una estrategia de ISP que no esté en condiciones de dar respuesta a las necesidades, problemáticas y expectativas de las demás partes interesadas. Especialistas en la materia mencionan la necesidad de alinear la estrategia a las prioridades de desarrollo de las comunidades locales, sociedad civil y gobierno. Sincronizar las agendas y coordinar las prioridades de intervención es la manera de generar un impacto social real construyendo "valor compartido".⁸

Una ISP alineada no solo a las necesidades sino también a los recursos externos permitirá maximizar la inversión. Realizar este ejercicio permitirá además apalancar otro tipo de recursos económicos, financieros, humanos etc. Por ejemplo, se pueden detectar incentivos posibles tales como La ley de Promoción cultural de la Ciudad de Buenos Aires (Ley N° 2264/06) o el crédito fiscal o bien inversiones de impacto social (ej. bonos de impacto social) que permiten no apalancar recursos y escalar las iniciativas.

⁸ Porter y Kramer, Estrategia y Sociedad, Harvard Review, 2008.

2.2.3) La ISP debe estar desarrollada en alianzas u orientada hacia múltiples partes interesadas

Uno de los componentes más importantes del cambio de paradigma del asistencialismo hacia la filantropía estratégica o ISP se ve en la percepción que las organizaciones tienen del “otro”. Antes este tipo de proyectos se encaraban desde la “caridad” donde una de las partes era aquella que contaba con los recursos mientras que la otra era quien recibía una donación del tipo que fuera.

Hoy esta percepción está mutando y comienza a vislumbrarse el diferencial que implica trabajar con este “otro”.

Trabajar en ‘alianza’ implica también incluir a otras organizaciones o entidades donantes con proyectos de inversión social privada para generar espacios de intercambio y aprendizaje colectivo, en los que se puedan poner en valor buenas prácticas y prever dificultades. Desde espacios como GDFE se promueven activamente estos puntos de encuentro entre pares que comparten la misma responsabilidad, intereses y problemáticas. Además se realizan reuniones con referentes clave locales e internacionales y se generan contenidos y herramientas de utilidad, a través del acompañamiento de grupos de afinidad y otras alianzas de trabajo que aportan a la causa de promover la ISP, profesionalizar su gestión y facilitar su implementación en el día a día. Además de generar y divulgar saberes específicos vinculados con estas temáticas, participar de los espacios colectivos fomenta el desarrollo de un entorno legal y fiscal más favorable. Agruparse le da mayor visibilidad a la temática y a las causas respaldadas pero también permite a las organizaciones posicionarse entre sus pares presentando sus iniciativas.

Incorporar esta tendencia a la ISP resulta desde ya desafiante. La diversidad de miradas que supone la articulación entre organizaciones de distinto tipo y diferentes sectores en pos de una causa común, permite una complementariedad de roles y un empoderamiento, que en definitiva resultan fundamentales para fortalecer un proyecto social.

2.2.4) La ISP debe estar orientada hacia el desarrollo local

Orientar a la ISP hacia el desarrollo local implica no ir con fórmulas pre-diseñadas, sino trabajar para lograr el reconocimiento colectivo de una problemática, la identificación y análisis de las posibles líneas de acción, el diseño y la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto. Se trata de contribuir en la generación de círculos virtuosos, haciendo foco en el apoyo a la construcción de puentes para superar la exclusión, la pobreza y fundamentalmente la fragmentación social.

2.2.5) La ISP debe ser sostenible

Tal como se mencionó en el capítulo anterior el pasaje del paradigma del desarrollo económico hacia el de la sustentabilidad implicó una fuerte redirección en la manera de concebir los proyectos sociales incorporando la noción de largo plazo. Hilando fino, los cuatro principios y tendencias enumerados anteriormente se relacionan

íntimamente con la sustentabilidad del proyecto.

Adentrándonos un poco más específicamente en las cuestiones que apalancan la sostenibilidad mencionaremos como primer componente fundamental la planificación contemplando el largo plazo. Esto es lo que permitirá anticiparse y adaptarse a los cambios de contexto que puedan llegar a presentarse. Cualquiera que haya gestionado un proyecto de inversión social sabe que a menudo las circunstancias obligan a re-acomodar el plan en el transcurso del proyecto. No obstante, la falta de planificación es un obstáculo que difícilmente pueda sobrellevar cualquier proyecto que pretenda impacto social. En todos los casos, esta planificación deberá apuntar al cumplimiento de objetivos en un largo plazo que idealmente puedan sostenerse luego de la retirada del apoyo económico al proyecto.

2.2.6) La ISP debe ser medible

Es importante incluir indicadores y otras consideraciones que permitan medir los beneficios de la inversión para la empresa o fundación y la comunidad. Esto está ligado con la búsqueda de retorno que se mencionaba con anterioridad. Mientras más resultados e impactos (cantidad y calidad de cambios) presente la implementación del proyecto, mayor será el retorno, que a su vez repercutirá en reputación y licencia social para operar.

2.2.7) La ISP debe ser transparente

Es importante monitorear y evaluar el proyecto de inversión social, pero a la vez no es suficiente: los resultados deben comunicarse. En la actualidad tanto las empresas como las fundaciones se ven constantemente interpeladas por múltiples grupos de interés: consumidores, comunidad en general, gobiernos, medios de comunicación, instituciones de investigación, OSCs, etc. En un contexto en el que predominan dispositivos y herramientas de comunicación bi-direccional la empresa no puede desentenderse de la importancia de elaborar una estrategia de comunicación que acompañe, potencie y haga transparente el proceso. Más adelante profundizaremos en las cuestiones que deberán tenerse en consideración en el armado de dicho plan. Por otro lado, el carácter público de la actividad de las fundaciones, obliga a que sus programas y proyectos se comuniquen estratégicamente.

En definitiva, quienes puedan anticiparse a las demandas y expectativas de los grupos de interés generando mensajes claros respecto a los objetivos, resultados y aliados del proyecto podrán gestionar mejor los riesgos y aprovechar las ventajas que ofrecen los múltiples medios de comunicación. El avance de las tecnologías de la comunicación y en particular el crecimiento de las redes sociales llama a las organizaciones a responder desde una mayor transparencia y a una mayor rendición de cuentas.

Entre las expectativas que la comunicación genera entre los interlocutores interesados, se podría destacar el contar con información no sólo de las experiencias de

éxito sino también de los “aprendizajes”. Para ello, resultan particularmente provechosos los espacios de encuentro y trabajo entre distintas fundaciones y empresas.

2.2.8) La ISP debe tener un horizonte temporal definido

En este caso, tal como estipula la definición, se pretende ver los frutos de la inversión en el largo plazo. Para lograr los resultados esperados, se han de plantear objetivos, metas e indicadores también en el corto y mediano plazo. Definir el horizonte temporal contribuye al monitoreo del proyecto, y permite constatar y comunicar resultados.

CORTO PLAZO	INVERSIÓN SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> · Da la oportunidad de apoyar más cantidad de proyectos. <ul style="list-style-type: none"> · Implica una inversión menor. · Facilita la exploración de terrenos alternativos. <ul style="list-style-type: none"> · Dificulta la medición de procesos y, en muchos casos, la obtención de resultados significativos. · Existe una posible dispersión de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita la generación de lazos de confianza con los destinatarios. · Mayor probabilidad de profundizar los procesos e impactos. · En el caso de apoyo a instituciones se contribuye al fortalecimiento institucional · Restringe la cantidad de proyectos y temáticas que se pueden apoyar. · Los destinatarios pueden volverse dependientes del donante.

Figura 10: Dimensión temporal de los proyectos.

Capítulo 3 - ¿Cómo se gestiona la ISP?

El objetivo de esta guía es orientar la acción. No pretende ser un manual de instrucciones para seguir de manera mecánica sino más bien un aporte técnico que contribuya a la gestión. Dado que la realidad social es compleja, las planificaciones que pretendan dar respuesta a ella siempre son susceptibles de modificación. Contemplando tanto la necesidad de planificación estratégica como la flexibilidad que requiere el atender a cuestiones sociales, la guía propone cuatro pasos.

El primero de estos pasos es la evaluación de contexto, para asegurarse que la inversión social esté alineada tanto a nivel interno como a nivel externo con los problemas, necesidades y expectativas, etc. El segundo paso fundamental es el armado de una estrategia. Resulta clave poder pensar a los distintos proyectos desde el conjunto y plantearse internamente hacia dónde se quiere ir, qué se quiere lograr y qué lineamientos se van a seguir para lograrlo. El tercer paso presentado va de lo más macro a lo más micro y se aboca a la formulación en particular del proyecto en sí. Para ello se tendrán en cuenta cuestiones del contexto, operativas, de monitoreo y evaluación. Finalmente en el cuarto paso se presentarán sugerencias para trabajar la comunicación como herramienta para el desarrollo y teniendo en cuenta las distintas etapas del proyecto.

En la práctica pueden implementarse algunas y no todas las etapas que se mencionarán a continuación o inclusive pueden llevarse a cabo en otro orden. Los aspectos a considerar muchas veces se presentan en simultáneo o inclusive la naturaleza dinámica del contexto puede llevar a reformular varios de estos puntos en el transcurso del proyecto. Lo importante es tenerlos en cuenta y tomarlos como un aporte técnico posible.

Conciliar la rigidez de la planificación estratégica con la naturaleza cambiante de la realidad social es un desafío que quienes quieran llevar adelante un proyecto de ISP deben afrontar constantemente. Este contraste se pone de manifiesto en una serie de tensiones, que se pueden resolver a través de la escucha activa y el trabajo articulado.

Profundidad versus rapidez

En varias instancias de los proyectos de ISP el gestor debe conciliar los objetivos sociales que se propone lograr con las demandas de tiempos que pueden venir tanto de la comunidad destinataria como de la propia organización que representa. Muchas veces el inversor, por temas presupuestarios o de gestión, se inclina por proyectos de rápida resolución en el tiempo o con asignaciones presupuestarias insuficientes para alcanzar los objetivos que se propone con el proyecto. Esta tensión debe ser especialmente tenida en cuenta a la hora de plantear objetivos (evitar la grandilocuencia) y de asignar tiempos y recursos a los proyectos.

Una de las etapas que muchas veces se sacrifica en pos de la rapidez y de bajar los costos es la evaluación.

Gestión del riesgo versus innovación:

La inversión social, como toda inversión requiere de miradas innovadoras. Uno de los grandes aportes que el sector privado puede realizar al bien público es poder producir proyectos o pruebas piloto con altos niveles de innovación que una vez demostrada su eficacia pueda ser ajustada y llevada a escala por el sector estatal. Desde ya que todo programa no probado supone exponerse a un nivel de riesgo mayor, pero es justamente esta característica la que hace que el aporte privado sea más valioso.

Orden versus flexibilidad

Si bien es muy importante operar dentro del marco de una estrategia, el siglo XXI nos ofrece un contexto de cambios permanentes y veloces que obliga a las organizaciones, los proyectos y los actores a desarrollar flexibilidad. En este tiempo, los gestores manejan situaciones en las que muchas partes interactúan de manera cambiante y frente a las mismas condiciones iniciales, la cantidad de partes que entran en contacto pueden producir situaciones muy distintas. De cara a esta característica de la complejidad, la división en etapas encadenadas, propias del marco lógico, tiene como objetivo ordenar a quien está por emprender un proyecto de inversión social. Sin embargo, es importante no tomarlo como una secuencia lineal obligada. Si bien es fundamental contar con una planificación que permita identificar y ordenar en el tiempo las acciones en pos de un objetivo, los pasos pueden verse afectados por cambios en la situación que es importante atender. Es muy frecuente que se implementen algunas y no todas las etapas previstas o inclusive pueden llevarse a cabo en otro orden.



Figura 11: Gestión de la ISP.

3.1) Evaluación de Contexto

La evaluación de contexto resulta fundamental para todas las decisiones que tendrán que tomarse a lo largo del diseño y la implementación del proyecto, ya que le dará más sustento en tanto que necesariamente responderá a una problemática percibida como tal por los distintos actores y a la vez prepara ante las eventualidades que puedan surgir más adelante. Es importante tener en cuenta que el relevamiento del contexto debe darse tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, respondiendo al principio de alineación tanto interna como externa.

3.1.1) Evaluación de Contexto Interno

Antes de adentrarse en la planificación de un proyecto con la comunidad o de impacto social es importante que el inversor cuente con información sobre la propia organización, sea esta una empresa, una fundación o fundación empresarial. Hay ciertos elementos fundamentales que deben conocerse y explicitarse para que el proyecto se adecúe lo más posible a los objetivos ya establecidos, necesidades que se presentan y capacidades presentes o por desarrollarse.

Algunas variables a relevar son:

Visión y misión de la organización

El primer paso es tener en consideración la misión y la visión de la organización para definir más adelante cuestiones más específicas del proyecto. ¿Qué inspira la actividad de la entidad? ¿Cuáles son los compromisos públicamente asumidos? ¿Qué oportunidades de intervención ofrecen?

En el caso de las fundaciones es imprescindible que los proyectos respondan a la misión fijada estatutariamente. En el caso de las empresas, deberán responder a su cultura organizacional, a su estrategia de RSE, sustentabilidad o inversión social específicamente.

Gobernanza

Todas las decisiones que se tomen en materia de inversión social de una organización tendrían que, a su vez, estar alineadas internamente con la gobernanza. “La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.”⁹ No todas las organizaciones poseen una gobernanza explícita sino que, en gran cantidad de oportunidades, existen mecanismos informales derivados de la cultura y los valores de la organización o bien de la iniciativa de sus líderes.

La formalización de la gobernanza ayuda a la transparencia en la toma de decisiones lo que implica que todas las partes interesadas puedan conocer los criterios que

⁹SO 26.000, p.23.

se utilizan en la selección, armado e implementación de la inversión social. Por otra parte, contar con principios claros que orienten la acción permite también evitar la discrecionalidad.

Para aquellas organizaciones que no cuentan con principios y criterios de intervención previamente definidos, es conveniente desarrollarlos previo al armado de la estrategia.

Muchas fundaciones empresarias cuentan con grupos de referentes de las causas que buscan apoyar, que trabajan articuladamente con referentes de la empresa para alinear expectativas, tiempos y necesidades sociales y empresariales. Esto se suele dar en el propio órgano de gobierno o bien a través de un consejo asesor. Prácticas de este tipo permiten que la toma de decisiones esté orientada desde un principio a dar una respuesta asertiva a la problemática social que elijan trabajar.

Proyectos desarrollados por la propia organización

Relevar los programas existentes o desarrollados en el pasado permitirá operar con más fuerza conociendo las buenas prácticas y capitalizando los aprendizajes. Alinearse a lo que ya se está haciendo evita duplicar esfuerzos y permite potenciar el impacto.

3.1.2) Evaluación de Contexto Externo

Una vez que se tiene en claro cuál es el panorama interno para implementar un proyecto de ISP resulta igualmente necesario contar con información respecto del contexto externo. Una radiografía completa acerca de la comunidad, permitirá adecuar el proyecto a sus necesidades, activos y oportunidades.

El mapeo del panorama social podría tener en consideración:

Problemas, expectativas, potencialidades y desafíos de la comunidad

Las empresas y fundaciones deben estar al tanto de las problemáticas locales. La mejor manera de lograr que el proyecto tenga impacto en la comunidad es, por lo tanto, relevarlas para poder dar respuesta a ellas, prestando especial atención a aquellas que son percibidas como tales por sus propios habitantes.

Por otro lado, también es importante relevar cuáles son las expectativas de los miembros de la comunidad respecto a la empresa o fundación.

En el caso de grandes empresas o de organizaciones que tienen un alto nivel de incidencia local es probable que las expectativas sean muy altas. Entonces, es necesario evitar establecer vínculos paternalistas (dador-receptor) para lograr alianzas de trabajo en donde cada actor asuma un rol en un vínculo más horizontal y en donde todos vayan ganando en autonomía.

Otra cuestión a relevar en el mapeo del panorama social son las potencialidades y los desafíos propios de la localidad en la que se desarrollará el proyecto. Así como lo propio de una mirada paternalista es definir la propia función a modo de respuesta a las carencias de la comunidad, el trabajo en conjunto y la articulación entre actores exige que se conozcan las fortalezas de los interlocutores. Si bien sigue siendo necesario conocer cuáles son las necesidades básicas insatisfechas o la capacidad del gobierno local de dar respuestas a las mismas, es muy importante conocer las fortalezas comunitarias (capacidad de resiliencia, valores compartidos, solidaridad, líderes queridos, etc.).

Del mismo modo, en el paradigma del desarrollo económico se tendía a medir las posibilidades de crecimiento de una comunidad sólo a partir de sus recursos económicos o financieros. En este contexto la pobreza se entendía como la escasez de recursos materiales y se concebía, en consecuencia, a las personas en situación de pobreza bajo estos mismos términos, sin tener en cuenta sus capacidades y potencialidades.

El paradigma del desarrollo sustentable amplía la mirada acerca de los recursos que puede tener una comunidad. Se puede pensar por lo menos en la existencia de cinco tipos de capitales: Capital Económico, Natural, Social, Humano y Físico. Esta concepción ampliada de recursos permite en definitiva mapear con mayor precisión la comunidad e inclusive la organización donde se va a desarrollar el proyecto.

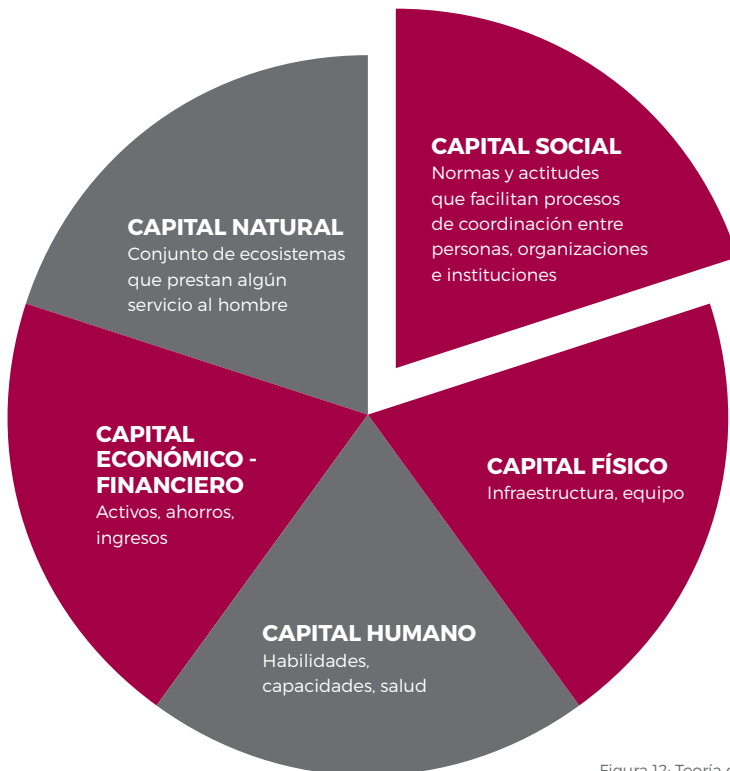


Figura 12: Teoría de los Cinco Capitales.

Si bien es importante orientar la mirada desde las fortalezas de la comunidad es indispensable evaluar los factores de riesgo que pueden presentarse y debilitar o hacer fracasar el proyecto. Los riesgos son situaciones a trabajar que deben evaluarse a priori y que requiere elegir las medidas que hay que tomar para corregir las debilidades iniciales.

PARA ESTAR ATENTO: FACTORES DE RIESGO PARA LA ISP

Realizar proyectos en comunidades con:

- Baja capacidad de gestión en los actores (el proyecto debe prever cómo fortalecerlos).
- Recursos insuficientes para que el proyecto o sus impactos positivos se sostengan en el tiempo.
- Corrupción (ya sea en el sector público como en el privado).
- Oposición al proyecto que se quiere desarrollar o intereses contrapuestos.
- Antecedentes de proyectos similares fallidos.

Figura 13: Factores de Riesgo de la ISP.¹⁰

Actores e instituciones

¿Quiénes son los referentes comunitarios? ¿Existen actores o instituciones públicas o de la sociedad civil que representen o compartan los valores de mi organización? ¿Hay potenciales socios? O inclusive ¿Hay potenciales detractores para el desarrollo del proyecto? Contar con un mapeo de los actores individuales e instituciones ya empoderados probará ser de gran ayuda en la implementación del plan de acción.

Redes y alianzas existentes

Otro punto a tener en cuenta es la existencia de relaciones o alianzas entre actores, previas al desarrollo del proyecto. Esto está absolutamente ligado con los puntos mencionados anteriormente, específicamente el capital social.

Conocer el tejido social pre existente en la comunidad donde se va a operar, permite el trabajo en red, fortalece a los actores e inclusive una vez finalizada la intervención permite contar con capacidad instalada para generar nuevas iniciativas. Identificar alianzas existentes contribuirá, entonces, a la viabilidad del diseño del proyecto.

Tal como menciona el “Estudio Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina” realizado en conjunto por el GDFE y la RACI:

“Los datos muestran que el nivel de asociatividad para la implementación de proyectos de inversión social, es significativamente alto entre las entidades donantes participantes del estudio; mientras que entre las Fundaciones, 8 de cada 10 entidades se alían con otras organizaciones para desarrollar sus proyectos, entre las Empresas las respuestas positivas en este tópico, alcanzan a un 97% del total”.

Figura 14: Asociatividad en los proyectos de ISP.¹⁰

TRABAJO EN ALIANZA	
OPORTUNIDADES	DESAFÍOS
Viabilidad financiera.	Ritmos de trabajo distintos.
Marcos Legales.	Tensión público-privado.
El peso de la suma de aliados.	Más actores, más problemas.
Alianzas exitosas generan más alianzas.	Modalidades de administración distintas.
Los vínculos ayudan a vencer la tensión público-privado.	Influencia de factores políticos externos en el largo plazo.
La diversidad de partes enriquece la experiencia.	Si un aliado no cumple, hay que cubrir esa falta.

Figura 15: Oportunidades y desafíos del trabajo en alianza.

RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN ALIANZA CON OSCs
<ul style="list-style-type: none"> · Dar siempre respuesta las solicitudes de las OSCs. · Orientar a la organización aliada respecto a otras posibles fuentes de financiamiento. · Si se implementa un programa en alianza, no solicitar rendimientos de cuentas excesivos sin contemplar recursos con los que la organización cuenta para evaluación del programa. · Resignificar las dificultades promoviendo el fortalecimiento institucional. Encarar las actividades de monitoreo y rendimiento de cuentas como parte del aporte "intangibles" y duradero que se realiza a la OSC.

Figura 16 : Recomendaciones para el trabajo en alianza con OSCs.

Proyectos existentes y relevamiento de antecedentes

En un contexto global y local en donde las necesidades insatisfechas son tan abundantes resulta imprescindible no repetir iniciativas en curso. Esto duplica esfuerzos y reduce el impacto. Relevar proyectos existentes permitirá generar sinergias con otras organizaciones o actores locales, lo que se traducirá en un desarrollo del capital social y una mayor capacidad de transformación. Además resulta importante, en la medida de lo posible, contar con información respecto a proyectos similares que se hayan desarrollado con anterioridad. Los aprendizajes que puedan extraerse de ellos permitirán construir sobre lo ya hecho y evitar "tropezarse dos veces con la misma piedra".

Caja de Herramientas: cuestionario para mapeo institucional

El cuestionario para el relevamiento de contexto se concentra en tres ejes:

¹⁰ Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina". RACI y GDFE.

- Mapeo de Actores Clave
- Mapeo de Instituciones de Desarrollo
- Mapeo de la Capacidad de Gestión de las Organizaciones Locales

Mapeo de actores clave

Para identificarlos se puede relevar: instituciones educativas, grupos de trabajo, clubes juveniles, cooperativas, asociaciones de productores, comedores comunitarios, escuelas, bibliotecas, organizaciones de mujeres, iglesias, asociaciones de padres de familia, organizaciones religiosas, asociaciones de ahorros y préstamos, comités de desarrollo local, etc. El objetivo de este proceso es identificar los roles y las actividades de los distintos grupos comunitarios.

<p>¿Qué se puede obtener?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Información breve de los actores clave que existen en las comunidades. · Un mapa o bosquejo que muestre la distribución espacial de los distintos actores que existen en las comunidades. · Un registro de estos diversos grupos con el propósito de planificación futura.
<p>Preguntas útiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles son los actores clave o actividades que existen en la comunidad? · ¿Qué otras organizaciones existen en la zona? · ¿Cuáles son sus relaciones con la comunidad? · ¿Cuántos miembros tiene? · ¿Cuáles son sus objetivos? · ¿Qué actividades llevan a cabo? · ¿Cómo se relacionan con otros actores locales o las comunidades? · ¿Cuáles son las relaciones entre estas organizaciones y la comunidad? · ¿Existen conflictos entre la comunidad y los actores clave en la zona? Si existen ¿Cuál es la causa? ¿Cómo se pueden superar estos conflictos?

Figura 17: Herramienta para el Mapeo de Actores Clave.

Mapeo de instituciones de desarrollo

Entre las instituciones de desarrollo se incluyen actores del sector público, privado y de la sociedad civil. El objetivo de este mapeo es identificar las actividades que las organizaciones llevan a cabo, la política y enfoque de desarrollo que adoptan. A partir de esto se busca identificar el potencial de contribuir a los objetivos y metas del proyecto (o programa) que se está considerando.

<p>¿Qué información se puede obtener?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Resumen de las instituciones de desarrollo que trabajan en la zona, por sector. · Síntesis comparativa de las actividades que realizan estas instituciones y la relación que mantienen con la comunidad. · Registro de instituciones de desarrollo que trabajan en la zona con el objetivo de definir su rol en el desarrollo local.
<p>¿Qué se puede preguntar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué instituciones públicas, gobiernos locales, entidades privadas y OSCs tienen una presencia significativa en las comunidades? · En qué sectores opera cada una de estas instituciones y qué actividades concretas han realizado o están realizando actualmente? · ¿Qué piensan los funcionarios de cada una de estas instituciones de las organizaciones que participan en la toma de decisiones en los proyectos y programas que ejecutan? · ¿Cómo califican los miembros de la comunidad el trabajo de estas instituciones?

Figura 18: Herramienta para el Mapeo de Instituciones de Desarrollo.

Mapeo de la capacidad de gestión de las organizaciones locales

La fortaleza institucional y la capacidad de gestión de una organización potencialmente socia son variables importantes a evaluar ya que constituyen uno de los factores de riesgo para el desarrollo de un proyecto de ISP. Sin embargo, eso no significa que esta sea una razón por la que deba desecharse este tipo de organizaciones. Es, por el contrario, una oportunidad para el inversor de aportar al fortalecimiento institucional o de gestión de las organizaciones de la sociedad civil. Para relevar si las organizaciones requieren acompañamiento institucional y en qué cuestiones, se propone realizar las siguientes preguntas:

<p>¿Qué información se puede obtener?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Identificación de las áreas de capacitación y asistencia técnica requerida por las diferentes entidades e instituciones locales. · Aporte de capital social (redes de relación, asociatividad y confianza dentro de la comunidad). · Capacidad de gestión de las comunidades y organizaciones locales.
--	--

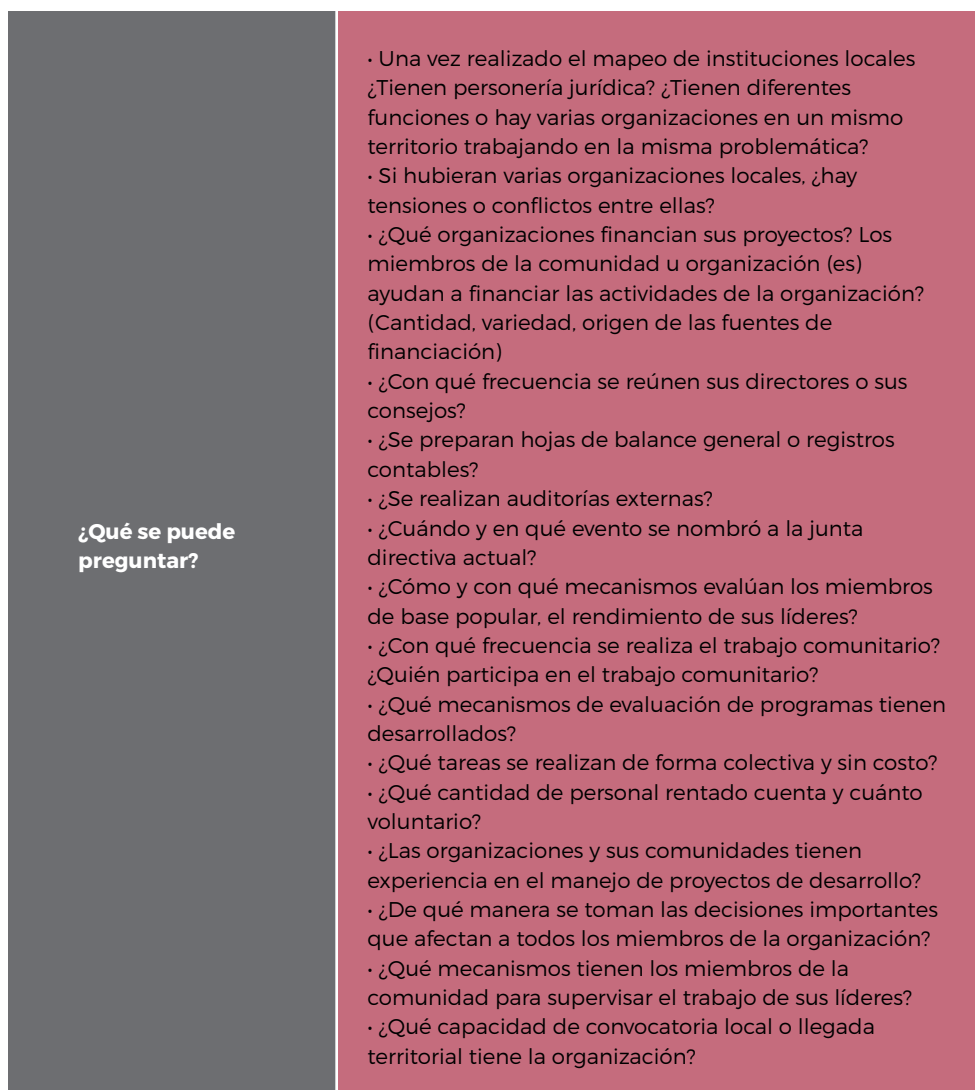


Figura 19: Herramienta para el Mapeo de la Capacidad de Gestión de las Organizaciones Locales.

La evaluación y medición de los programas permite: gestionar de manera eficiente la inversión social, identificar a los mejores socios estratégicos, alcanzar mayor impacto transformacional y también detectar las expectativas y necesidades de las OSCs en relación al trabajo realizado.

Con este fin, el Banco Galicia utiliza la Matriz de Análisis de la Inversión Social (MAIS) una herramienta que desarrolló en el 2011 siguiendo los estándares internacionales de Retorno Social de la Inversión (SROI) y las Normas Relativas a Inversores (IRIS), que permite realizar una evaluación integral de los proyectos en tres dimensiones clave: Organización, Programa y Beneficiarios, a través de 70 indicadores.

NIVEL DE ORGANIZACIÓN	1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE
Alcance territorial.					
Reconocimiento público / Imagen.					
Número de voluntarios vs. Número de personal rentado profesional.					
Especialización y especificidad de la temática abordada por la osc.					
NIVEL DE PROGRAMA					
Relación del programa con las áreas prioritarias de la Organización donante.					
Diversificación de los fondos y asignación de los recursos aportados.					
Tiempo de ejecución y sustentabilidad del programa.					
Trabajo en red.					
NIVEL DE IMPACTO					
Cantidad de beneficiarios directos en el año de ejecución del programa.					
Utilización de metodologías de evaluación de impacto.					
Expectativas de los beneficiarios vs. metas propuestas por el programa.					
Impacto del programa en la comunidad.					
PUNTAJE TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN					

Figura 20: Herramienta para el análisis de Organizaciones Sociales desarrollada por el Banco Galicia.

3.2) Presupuesto

Si bien el objetivo general de la ISP es fomentar el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo, a veces existe cierta tensión entre las necesidades de las organizaciones y lo que los financiadores están dispuestos a solventar. Por ejemplo, suele haber cierta resistencia a apoyar gastos de carácter administrativo, tales como los salarios del personal de dirección y administración, servicios públicos, papelería y útiles de escritorio, etc. Existe el temor en muchas entidades de cooperación que al financiar ese tipo de gastos la dependencia aumente y el proyecto y organización ejecutora no demuestren capacidad para autosostenerse. Si bien suele ser difícil, sobre todo para las organizaciones de base, conseguir fondos para estos rubros, atender, por ejemplo al pago de salarios y servicios públicos, iría en contra de la sustentabilidad del proyecto, ya que sin el apoyo del financista, la organización ya no podría subsistir.

RedEAmérica propone una serie de requisitos para la presentación de presupuestos, para quienes quieran presentar proyectos de ISP.

3.2.1) Requisitos de presentación del presupuesto

Formatos de presentación predefinidos

El presupuesto debe elaborarse en un formato que permita comparar lo presupuestado con lo ejecutado, consolidar por rubros de ingresos y egresos los presupuestos y ejecuciones de diferentes organizaciones y verificar las variaciones de ingresos y egresos entre diferentes períodos.

Especificidad y concreción

Los valores estimados para ingresos o egresos deben hacerse sobre rubros precisos.

Coherencia

Cada rubro del presupuesto debe tener sentido dentro de los objetivos, metas y actividades del proyecto.

Relación beneficio/costo positiva

Los argumentos de sustentación que se presenten sobre el presupuesto deben demostrar y justificar que el beneficio por obtener con los recursos invertidos es altamente favorable y que los costos son los mínimos posibles para alcanzar las metas planteadas.

Equilibrio

Los egresos deben igualar los ingresos. Debe haber lógica y proporcionalidad entre lo que se considera gastos de funcionamiento y gastos de operación e inversiones. Por ejemplo, si los gastos de funcionamiento representan un porcentaje mayor al 20% del total del presupuesto, debería revisarse si éstos resultan excesivos frente al total de gastos. Se advierte que estos porcentajes no son fijos y valores diferentes podrían ser plenamente justificados dependiendo del proyecto concreto y de lo que se considere gasto de funcionamiento o gasto de operación e inversiones.

Sostenibilidad

La sostenibilidad financiera del proyecto implica que éste cuente con los recursos necesarios para cubrir todos sus gastos durante la vigencia del mismo y además exige una mirada sobre la diversidad y seguridad de las fuentes de financiación y la disminución de riesgos de dependencia de fuentes inseguras o exclusivas por su bajo número. Habrá mayor dependencia si la fuente de ingresos es un solo agente externo que apoya o si es una sola fuente, así sea de carácter interno. Habrá menos dependencia, si las fuentes de ingresos son diversas.

Un proyecto cuyo propósito sea la generación de ingresos debe prever su propio sostenimiento a partir de la generación de ingresos en un período de tiempo determinado. De otro modo no será viable, aún con el apoyo de terceros.

Los proyectos que presentan mayor dificultad para financiarse con recursos propios son los dirigidos a población indigente o extremadamente pobre que, por sus condiciones, difícilmente puedan aportar para cubrir los costos del servicio requerido. La dificultad para financiarse con recursos propios en estos casos se complica aún más cuando los proyectos no son de carácter productivo o generadores de ingresos, como es el caso de los relacionados con la educación, la salud, la atención de emergencias y otros similares.

El Estado puede y debe surgir aquí como un posible contratante de servicios a la ONG o a la organización de base. Éste es un punto que debe recordarse, aunque no siempre sea fácil concretar el aporte de gobiernos ante la falta de recursos propios.

Información transparente

La información debe ser oportuna, pertinente, clara y confiable.

Control de ejecución presupuestal

El presupuesto es un instrumento para aplicar y hacerle seguimiento de forma continua y dinámica y para el efecto debe contarse con un formato predefinido. Estos formatos deben registrar las diferencias que se presenten entre lo ejecutado y lo presupuestado y facilitar las explicaciones que se requieran.

Oportunidad de flujo de recursos

El cumplimiento cabal de un presupuesto depende de diversos factores entre los cuales se destacan:

- Agilidad y claridad en los procesos y decisiones sobre los gastos.
- Disponibilidad de recursos.
- Cumplimiento de las actividades en función de los objetivos y metas del proyecto.

Figura 21: Requisitos de presentación del presupuesto.¹¹

3.3) Armado de Estrategia

Cada vez con mayor frecuencia se escucha mencionar que la inversión social privada, como cualquier otro tipo de inversión debe contar con una buena estrategia pero ¿Qué cuestiones son importantes tener en cuenta para su armado? La estrategia es el marco de referencia que le permitirá a la organización ordenar, hacer foco y potenciar todos sus proyectos de inversión social. Es el punto de partida que debe tenerse siempre presente para direccionar el rumbo de las intervenciones. En este sentido todos los proyectos de una organización debieran responder a la estrategia.

Para el armado de una estrategia debe definirse:

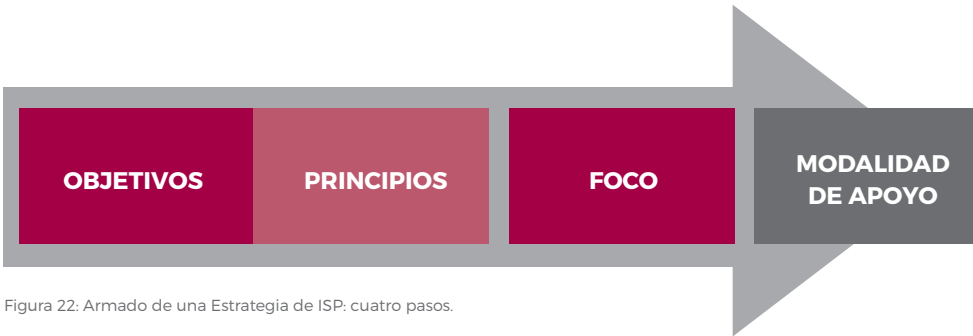


Figura 22: Armado de una Estrategia de ISP: cuatro pasos.

3.3.1) Objetivos de la Estrategia de la Inversión Social Privada

En primera instancia se debe definir objetivos para la inversión social que tengan en cuenta corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos deben ser lo más precisos posible. Además deberán estar alineados con la política institucional de la empresa o de la fundación que pretenda cumplirlos. Es importante definir los objetivos luego de hacer el relevamiento del contexto tanto interno como externo para asegurar que estos respondan a una realidad concreta. Delinear objetivos sin conocer la capacidad real de impacto o sin tener en cuenta riesgos y oportunidades es construir una estrategia con cimientos débiles.

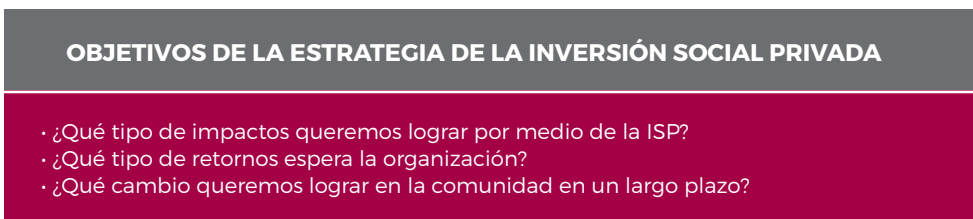


Figura 23: Objetivos de la Estrategia de ISP.

3.3.2) Principios Rectores y Criterios

Tal como se mencionó en el capítulo 3, en un contexto en donde la transparencia se ha vuelto un requisito indispensable, resulta clave tener y comunicar principios rectores y criterios de selección claros para proyectos de inversión social. Del mismo modo que el resto de los componentes de la estrategia, estos principios deberán estar perfectamente alineados con la política institucional y surgir de la gobernanza. Cabe destacar que la existencia de una estrategia resulta de primordial importancia para aquellas organizaciones que reciben gran cantidad de pedidos de financiación. Saber qué es lo que se busca con la inversión social, y tener claro los criterios de actuación permite seleccionar los proyectos más adecuados. Contar con estos criterios permitirá además dar una respuesta más clara a las organizaciones aun cuando ésta sea negativa.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR PROYECTOS

- ¿Hay una definición clara del tema seleccionado y la población que se pretenden atender?
- ¿La comunidad percibe el problema como propio?
- ¿Se definió una justificación clara respecto a por qué la problemática es relevante?
- ¿Los objetivos del proyecto son coherentes con la problemática especificada? ¿Su realización es viable?
- ¿Propone una metodología consistente para abordar el problema?
- ¿Tiene un cronograma de actividades definido? ¿Es viable? ¿Permitirá alcanzar los objetivos del proyecto?
- ¿Los recursos disponibles permitirán el cumplimiento del plan de acción? (recursos humanos, capacidad financiera, etc.)
- ¿La comunidad encuentra que el proyecto es valioso?
- La organización o el equipo de coordinación, ¿cuenta con experiencia previa en proyectos similares? ¿Está previsto cómo fortalecerlo?
- ¿Existen aliados y/o contrapartes que respalden el proyecto?

Figura 24: Criterios para seleccionar proyectos de Inversión Social.

3.3.3) Foco de la Inversión Social

En un contexto de recursos limitados y con el objeto de lograr el mayor impacto posible, es necesario establecer campos de actuación. En otras palabras, es favorable definir un foco para la inversión social. En este sentido, aunque no excluyentemente, se deberá precisar distintas cuestiones como las áreas temáticas y sub-temáticas a abordar, la localización geográfica de la inversión social y la población o grupos hacia los que se dirigirá la estrategia.

La focalización no ha de entenderse como una mera segmentación, sino como una forma de dividir tareas eficientemente, de manera tal que se puedan optimizar recursos, articular actores e incorporar nuevos aliados para las áreas que excedan el ámbito de influencia de una iniciativa en específico. Una figura muy utilizada y que

prestigia a la organización, le da respaldo a su accionar y lo torna “independiente” es la de los Consejos Asesores conformados por especialistas en la temática, ajenos a la organización.

TEMÁTICAS	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	POBLACIÓN OBJETIVO
Educación, desarrollo local, inclusión laboral, empoderamiento de minorías, salud, ambiente, cultura, deporte.	Barrio, municipio, provincia, región, país o área de influencia de la organización ,entre otros	Grupo de personas, etario, organizaciones, comunidades, etc.

Figura 25: Foco de la Inversión Social.

Hay que reconocer que existen fuertes debates respecto a si es o no necesario escoger un foco de inversión social en cada uno de los tres puntos mencionados. La tendencia generalizada, sobre todo en el caso de las empresas, es a alinear cada vez más la ISP al área geográfica de la operación, las temáticas¹² y la población objetivo vinculadas al negocio. Esto responde a que las empresas comienzan a buscar incrementar su impacto social interviniendo en proyectos que se vinculen con su saber empresarial (corebusiness), con su experiencia en ISP y que les permitan fortalecer la licencia social para operar.

En una concepción más amplia del rol del ciudadano corporativo, la inversión puede trascender el propio campo de interés. Existen especialistas que sugieren que es importante reservar una parte del presupuesto de ISP a causas que no estén estrictamente ligadas al negocio ya que si todos los donantes operaran con la lógica antes mencionada, habría determinadas temáticas o zonas geográficas muy necesitadas de intervención social que quedarán desatendidas. El sector privado tiene el potencial de dar visibilidad a temas o causas que de otro modo no entrarían en agenda. También es interesante tener en cuenta que si bien, a comparación de la escala pública, la inversión privada siempre es limitada, no por esto deja de tener su potencial. En este sentido, hacer foco y especializarse, permite generar un aporte más cualitativo que cuantitativo.

Además el sector privado tiene la oportunidad de contribuir cualitativamente a la búsqueda de soluciones desde la innovación en proyectos y en modalidades de intervención.

3.3.4) Modalidades de apoyo

Otro de los aspectos que deberá definir la organización es de qué manera realizará

¹² Cabe destacar que las temáticas son complejas, y pueden ser abordadas desde distintas dimensiones. Por eso es importante pensar en subtemáticas. En educación, por ejemplo, se puede establecer si se quiere trabajar en: Apoyo a disciplinas básicas, NTICs, Educación Artística, Formación en Valores, Educación para el trabajo, Educación en torno a Capacidades especiales, Deserción escolar y Repitencia, Promoción de la lectura, Proyectos Pedagógicos Innovadores, etc.

su intervención social. La elección de la modalidad de apoyo está directamente relacionada con los objetivos perseguidos. Si, por ejemplo, se buscara promover el acceso de las mujeres al mercado laboral, algunas modalidades de apoyo adecuadas podrían ser: microcréditos, capacitación en oficios, tutorías, etc.

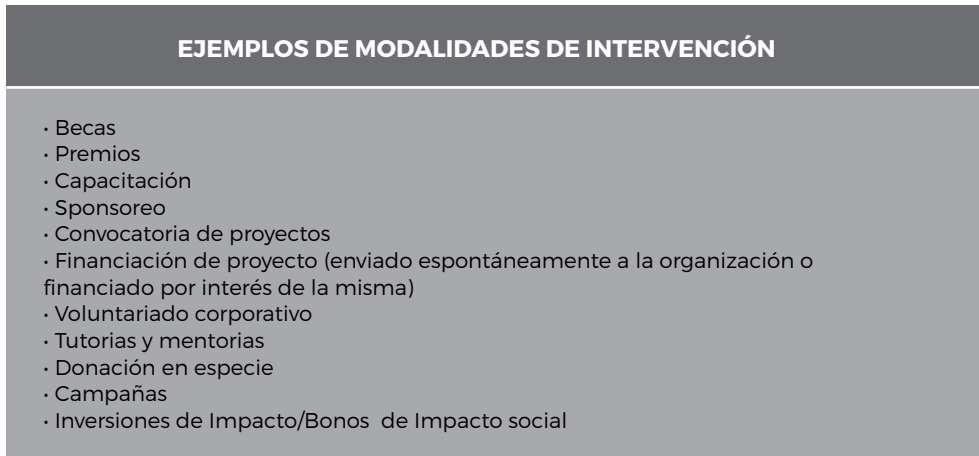


Figura 26: Modalidades de Intervención.

3.4) Formulación de la iniciativa

En el paradigma de la sustentabilidad, la formulación del proyecto hace las veces de sistematización de un proceso participativo e intersectorial de análisis y definición de necesidades y expectativas de los distintos actores participantes. Es cierto que el involucramiento de otras partes interesadas no es un requisito indispensable aunque, como ya se mencionó, sí es deseable.

Tomarse el trabajo de plasmar en un documento concreto cuestiones tan fundamentales como los objetivos, las metas o el cronograma de actividades evitará grandes confusiones más adelante, generará confianza entre los socios aliados y dará transparencia al proceso.

El ejercicio mismo de su formulación funcionará como la primera prueba de viabilidad del proyecto. La lógica de formulación de proyectos establecerá los pasos para analizar en concreto la situación que se desea cambiar, las metas y objetivos que se desprenden, el presupuesto y otro tipo de recursos necesarios y el cronograma de realización de tareas. La articulación de todos estos elementos siguiendo el método de formulación propuesto por el marco lógico por ejemplo, permitirá organizar la información y analizar con mayor detenimiento el grado de impacto potencial que se podrá tener. Una metodología común permitirá generar mayor sinergia entre los grupos u organizaciones que participen del mismo.

Además, seguir con estos lineamientos propuestos facilitará la comunicación de la propuesta a otras instituciones o individuos, fomentando la búsqueda de nuevos socios o inclusive nuevos donantes.

La formulación del proyecto puede dividirse en tres etapas principales:



Figura 27: Etapas de Formulación del Proyecto Social.

En líneas generales, un proyecto busca transformar una situación existente (problema focal) a partir del logro de objetivos, que implican la ejecución de una serie de actividades.

El marco conceptual es este encadenamiento lógico que sustenta cada proyecto. El proyecto plantea la hipótesis de que a partir de la realización de una serie de actividades, se alcanzarán una serie de objetivos específicos, y que la consecución de estos objetivos impactará en la situación que se desea cambiar (logro del objetivo final).

3.4.1) Contexto General

El contexto general es el que define el marco fundamental en el que se dará el proyecto de ISP. Se trata de delimitar el universo de lugares, problemas y destinatarios posibles. Una buena formulación en este aspecto servirá para persuadir a otros (tanto a nivel interno como externo) de la importancia de intervenir o apoyar el proyecto. El mapeo de actores, la evaluación de contexto interno y externo y el relevamiento de expectativas de los distintos grupos de interés, son un insumo clave a la hora de delimitar el contexto general.

Resulta importante definir:

PROBLEMA	UBICACIÓN	DESTINATARIOS	ANTECEDENTES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
La situación negativa que se intenta solucionar o mitigar mediante la intervención del proyecto.	El lugar geográfico donde se sitúa el problema a resolver.	Personas totales que presentan la necesidad y/o problema que pudiera ser elegible para su atención	Aclarar detalladamente si ya hubo otros intentos por trabajar con el problema.

Figura 28: Elementos del Contexto General del Proyecto de ISP

3.4.2) Datos Operativos

Luego de formular el marco general del proyecto, se procederá a definir las especificaciones del mismo. Se describió un problema y se evidenció por qué es importante trabajar en eso y con quiénes. Hay, entonces, que adentrarse en cuestiones más específicas ¿Qué es lo que se pretende lograr? ¿Cómo se planea hacerlo? Para ello se delimitarán tres cuestiones:

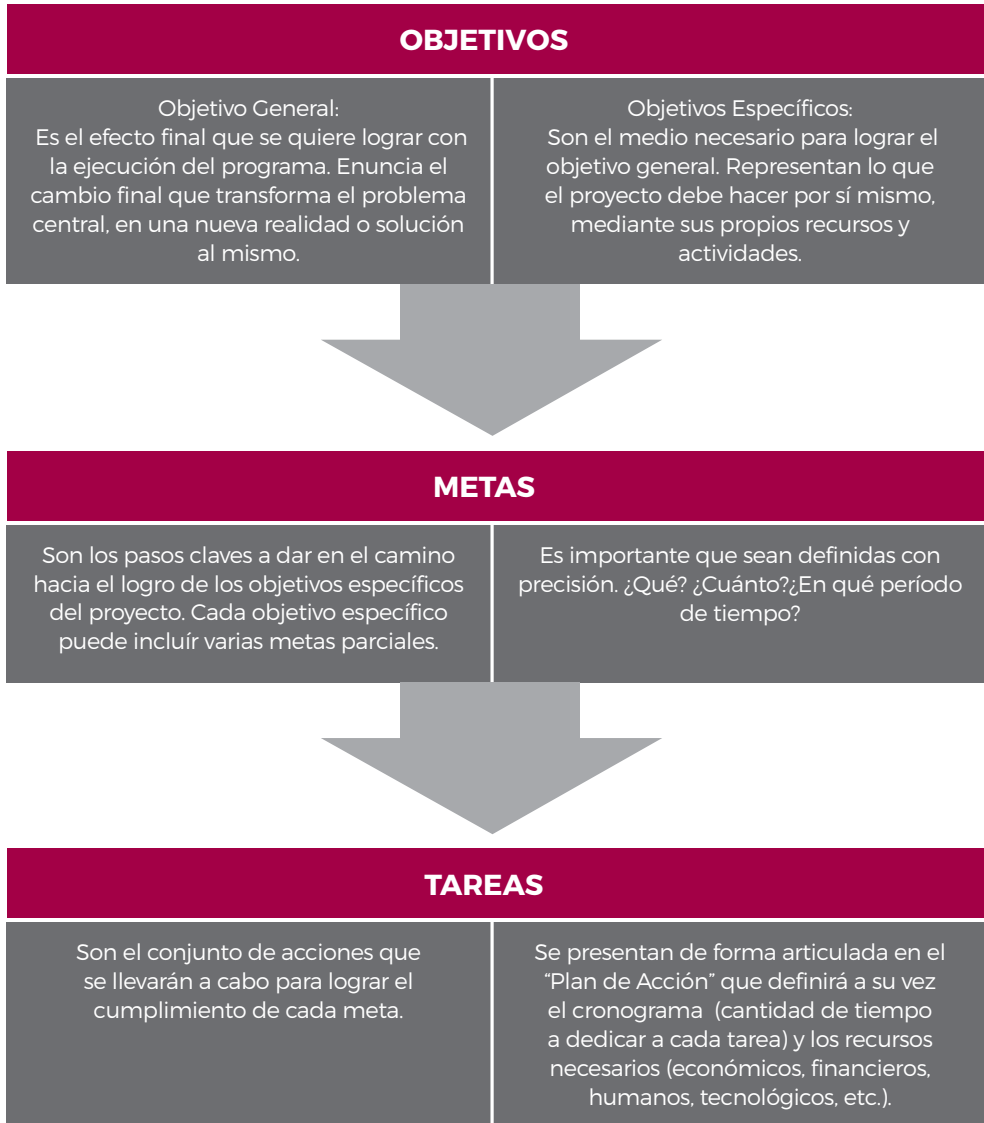


Figura 29: Datos Operativos del Proyecto de ISP

3.4.3) Monitoreo y Evaluación

Evaluar el desarrollo y los resultados de un proyecto, es fundamental para generar conocimiento que permita subsanar errores, potenciar los logros y perfeccionar el proyecto para posibles réplicas.

El monitoreo es el análisis del proyecto en curso y de su progreso para obtener los resultados planeados con el propósito de mejorar la toma de decisiones.

La evaluación es el relevamiento de la eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad del proyecto.

Estas se realizan en tres momentos del programa: la planificación del proyecto, su etapa de implementación y finalmente al cierre del mismo. A continuación se profundizará en las distintas instancias de evaluación, las herramientas que se utilizan para hacerlo, los objetivos y finalmente cuándo se hará uso de cada una.

MOMENTO DEL PROGRAMA	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN	OBJETIVOS	CUÁNDO UTILIZARLA
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	Evaluación ex Ante	- Evaluar viabilidad. - Priorizar acciones que racionalicen la inversión.	Desde Identificación de acciones hasta el fin de la planificación.
	Línea de base	Información sobre valores iniciales de los indicadores principales del proyecto.	Luego del proceso de planificación.
IMPLEMENTACIÓN	Monitoreo	Analizar en qué medida actividades y resultados cumplen con lo planificado.	Durante toda la implementación del proyecto.
FINALIZACIÓN	Eficiencia	Evaluar el cumplimiento de objetivos específicos del proyecto.	Inmediatamente después de finalizada la ejecución.
	Impacto	Identificar y explicar el cambio en la situación inicial (Objetivo General).	Un tiempo después de finalizada la ejecución.

Figura 30: Momentos de Monitoreo y Evaluación de un Proyecto de ISP.

¿Con qué criterios se puede evaluar un proyecto? ¿Qué es importante tener en cuenta? A continuación presentaremos los criterios de evaluación utilizados por la Comisión Europea.

Estos están ligados al marco lógico.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR LA COMISIÓN EUROPEA	
PERTINENCIA	Los objetivos apropiados del proyecto hacia los problemas que se debían enfocar, y hacia las políticas medio ambientales y físicas dentro de las cuales se operaron. Se debe incluir una evaluación sobre la calidad del proyecto, su preparación y diseño – por ejemplo la lógica y el proceso de completar la planificación del proyecto, y la lógica interna y coherente del diseño de proyecto.
EFICIENCIA	Demostrar que los resultados del proyecto han sido logrados a costos razonables, por ejemplo, cuán buenos fueron los insumos/medios que fueron convertidos en actividades, en términos de calidad, cantidad y tiempo, y la calidad de los resultados obtenidos. En general se requiere una alternativa de comparación para medir los mismos resultados, y poder ver qué proceso adoptado es el más eficiente.
EFICACIA	Una evaluación de la contribución en base a resultados para cumplir el objetivo específico del proyecto y cómo las hipótesis han afectado al desarrollo del mismo. Esto debe incluir una evaluación específica de los beneficios acumulados a los objetivos generales, incluyendo hombres y mujeres e identificando grupos vulnerables como ser niños, ancianos y discapacitados.
IMPACTO	El efecto del proyecto en un contexto más amplio y su contribución a una política u objetivos sectoriales.
SUSTENTABILIDAD	Una evaluación de los posibles beneficios producidos por el proyecto para continuar después de que se terminaran los fondos externos, y particularmente con referencia a los factores de derecho de los beneficiarios, políticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socio culturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medio ambientales, y capacidad institucional y de administración.

Figura 31: Criterios de Evaluación utilizados por la Comisión Europea.¹³

3.5) Comunicación

3.5.1) Breve Marco Conceptual

Tradicionalmente la filantropía asistencialista otorgaba un rol considerablemente menor a la comunicación. La acción social solía provenir desde el altruismo, por lo que “bajo perfil” era la manera de asegurarse que la integridad o “pureza” de la misma no se viera comprometida. Como hemos mencionado en numerosas instancias a lo largo de la guía, hoy ya no se considera al retorno como algo negativo sino todo lo contrario. El retorno, como se dijo anteriormente tiene que ver tanto con el impacto logrado por el proyecto como por las contrapartidas que tienen las organizaciones que participan de él.

¹³ Comisión Europea, Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto, Bruselas, 2004.

Tanto las empresas, como las fundaciones pueden esperar que la ISP les reditúe en materia de reputación por su mejor vínculo con la comunidad, fortalecimiento de saberes, etc. y sin duda los retornos se verán potenciados por una comunicación adecuada del proyecto.

LA COMUNICACIÓN EN EL TIEMPO	
FILANTROPÍA	ISP
Donante- destinatarios	Articulación. Diversidad de actores.
Eventualmente tercerizada. Sin profesional a cargo dentro del equipo de trabajo.	Tercerizada/Profesional/Departamento de comunicación de la empresa.
Fuente: Fundación donante.	Fuentes: Fundación. Empresa y OSCs articuladas.
Anclada en la misión y en sus fundadores.	Misión, visión y valores de la Fundación, sus valores y principios, integrados a los valores de la empresa.
Lenguaje formal. Perspectiva empresaria.	Periodismo Social. Lenguaje desde una perspectiva de derechos. Perspectiva Social.
Poca investigación- sistematización- evaluación.	Relevamientos- registro-documentación- sistematización-evaluación.
Relatos atemporales.	Búsqueda de la noticiabilidad (criterios) y de la oportunidad (periodística).
Comunicar entendido como "dar cuenta de", con un fin meramente informativo.	Comunicar: informar/compartir/movilizar/ convocar/rendir cuentas/incidir/multiplicar/ entre otros.
Datos cuantitativos. Centralizada en la donación de dinero y en la cantidad de beneficiarios.	Con foco en los proyectos y programas. Historias. Testimonios. Datos cuanti y cualitativos.
Hechos puntuales.	Procesos.
Acciones aisladas.	Iniciativas en pos de una causa.
Escasos datos del entorno.	Evaluación del contexto.
	Resultados alcanzados. Desafíos. Planificada. Responde a una estrategia.
Informal.	Comunicación interna y externa. Diversidad de públicos.
Comunicación externa y de bajo perfil (memorias, folletos, archivos de concursos y gacetillas).	Principales herramientas: sitios web, boletines, gacetillas, redes sociales, entre otros.

Figura 32: La comunicación en el tiempo: de la Filantropía a la ISP.

Las organizaciones donantes tienen mucho para aportar al desarrollo en materia de comunicación de saberes. Esto debe tenerse en cuenta en el armado de la estrategia e implementación del plan de acción de los proyectos de ISP. Gran parte del impacto social generado por los proyectos radica en el modo en que la organización donante transmite los propios conocimientos y saberes.

Una sociedad del conocimiento es una sociedad que **se nutre de la diversidad de conocimientos** y las capacidades que ella presenta. La información tiene, entonces, potencial integrador y de construcción participativa, y debe, entonces, garantizar el **aprovechamiento compartido del saber**.

La circulación de información gracias a la difusión de las NTICs, genera el empoderamiento de los diversos actores que pueden esclarecer desde su experiencia la mirada de los otros frente a distintas problemáticas sociales.

Ahora bien, la información es un instrumento del conocimiento pero no el conocimiento en sí. Comprender esto es fundamental a la hora de pensar ISP y comunicación. ¿Con qué criterios se comunica el proyecto? ¿Qué tipo de uso se hace de la información? ¿Incorporo dentro de la estrategia de ISP consideraciones para que la masa de datos comunicados sea realmente accesible para distintos públicos? ¿Estoy saturando el canal de comunicación con datos de difícil discernimiento o más bien generando condiciones y oportunidades para que se acceda a los aprendizajes? ¿Estoy fomentando desde mis proyectos el espíritu crítico de mis interlocutores? Todo esto debe contemplarse al momento de pensar estratégicamente la comunicación de los proyectos de ISP.

3.5.2) Estrategia de Comunicación para el proyecto de ISP

Más allá de pensar a la comunicación como temática a trabajar a lo largo del proyecto, es fundamental tomarla como herramienta o factor de apoyo. Para ello es necesario definir una planificación a implementar en el proyecto de inversión social. La gestión de la comunicación de la ISP implica compartir estratégicamente saberes, aprendizajes y experiencias con el objetivo de fomentar la escalabilidad y replicabilidad del proyecto y, por tanto, su sustentabilidad. Esto es un claro beneficio en términos de gestión de riesgos y obtención de la licencia social para operar, además de los beneficios que representa para la comunidad.

Algunas cuestiones para tener en cuenta en el armado de la estrategia son la alineación de la comunicación de la ISP a las demás comunicaciones institucionales, la definición de recursos disponibles, la identificación del público objetivo, el armado de un cronograma de comunicación según el ciclo del proyecto, la definición de herramientas y canales de comunicación y la evaluación del éxito de la estrategia de comunicación. Estos puntos se desarrollan a continuación.

Alineación de la comunicación de la estrategia de isp a las demás comunicaciones institucionales.

Pensar en términos de estrategia necesariamente implica alinear la comunicación externa e interna a los propios objetivos institucionales.

A nivel externo es importante tener en cuenta algunas consideraciones ¿Cómo comunica por lo general la fundación o empresa? ¿Con qué mensajes se suele llegar? ¿Por qué medios? La estrategia de comunicación lo deberá tener en cuenta y reforzar en la medida de lo posible los caminos ya escogidos por la propia organización.

A nivel interno, algunas preguntas posibles serían: ¿Tengo el apoyo y los recursos que necesito de la gerencia y los accionistas para la ISP? ¿Se entiende hacia el interior de la propia organización cuál es la estrategia y los objetivos de cada proyecto? ¿Puede conseguirse mayor participación en la estrategia de ISP por parte de otros miembros de la empresa o fundación? La estrategia de comunicación tiene mucho para aportar también en materia de legitimidad hacia el interior de la compañía.

Definición de recursos disponibles

Para dimensionar la estrategia de comunicación es importante analizar la disponibilidad de recursos ¿Tengo equipo en quién delegar estas tareas? ¿Cuál es su grado de especialización en el tema? ¿Cuál es el presupuesto disponible? Resolver estas interrogantes ayudará a ver con mayor precisión dónde se está parado y dimensionar con mayor precisión el alcance de la estrategia de comunicación.

Identificación de público objetivo

En función del mapeo de grupos de interés realizado en el análisis preliminar del contexto. ¿A quiénes es importante llegarles con la comunicación? ¿Cuáles son los mensajes fundamentales a transmitir? ¿Tenemos la capacidad de dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés? ¿Qué se espera hacia el interior de la organización? ¿Y hacia afuera? ¿Tenemos previstas instancias de diálogo?

Cronograma de comunicación según ciclo de proyecto

Tradicionalmente se piensa a la comunicación de ISP como la difusión de resultados de los proyectos implementados. Esto no debiera ser el caso. El desarrollo de una estrategia de comunicación tiene mucho para aportar en las distintas etapas del proyecto. Entonces ¿qué debemos tener en cuenta en cada una de estas instancias?

Relevamiento del contexto

En esta instancia preliminar lo crucial será escuchar lo que los grupos de interés tienen para decir y al mismo tiempo administrar las expectativas. En esta instancia se sentarán las bases para la formación de alianzas a posteriori por lo que es importante transmitir con claridad la misión y visión de la organización.

Planificación

En el caso de los proyectos de Inversión Social en donde la planificación se dé de manera participativa es importante reforzar desde la comunicación la apertura y transparencia para fortalecer el vínculo entre los actores.

Definición de los criterios y parámetros

Tal como se mencionó con anterioridad resulta fundamental comunicar con claridad la definición de los criterios y su fundamentación. De este modo se legitimarán los proyectos seleccionados y a la vez se podrá justificar por qué quedan afuera aquellos que no.

Desarrollo del plan de acción

En esta etapa la comunicación será más bien hacia el interior del equipo de trabajo o hacia las partes interesadas. No hay que subestimar su importancia, el trabajo participativo requiere del desarrollo de la confianza. Para fortalecer la transparencia y fortalecer los vínculos es importante tomar nota y dar respuesta a los comentarios e interrogantes que vayan surgiendo.

Resultados

Tradicionalmente cuando pensamos en comunicación de ISP se piensa casi exclusivamente en esta última etapa. Si bien es cierto que la comunicación de los resultados trae beneficios tangibles es importante no descuidarla en las anteriores etapas. De la misma manera que en las instancias anteriores, resulta fundamental ajustar los mensajes a los distintos interlocutores.

Definición de herramientas y canales de comunicación

A partir de la radiografía precisa respecto al contexto tanto interno como externo y los objetivos de la estrategia de comunicación se puede proceder a la selección de:

CANALES DE COMUNICACIÓN	VOCEROS	HITOS
Medios masivos/especializados de comunicación Mesas redondas / Conferencias Reuniones con comunidad, OSCs o gobierno Intranet Reportes de Sustentabilidad Declaraciones o videos institucionales	En el caso de contar con socios del proyecto es interesante que puedan sumarse también a la estrategia de comunicación	En el armado mismo de la planificación de actividades deben identificarse aquellas fechas o eventos clave con potencial de comunicación

Figura 33: Definición de canales y herramientas de comunicación.

Evaluación de éxito de la estrategia de comunicación

Así como se evalúa el grado de impacto del proyecto es también importante medir el grado de éxito de la estrategia de comunicación. Esto puede realizarse a través de canales formalmente constituidos para ello, (encuestas con comunidad, socios, destinatarios etc.). También puede analizarse a través de cuestiones menos tangibles como puede ser el nivel de apoyo que recibió el proyecto internamente fundamentalmente del consejo asesor o de los líderes en caso de ser una empresa, la cantidad y el tipo de menciones que recibió en medios de comunicación, el grado de participación de la comunidad, etc. En este sentido es importante rescatar charlas informales o anécdotas que permitan ver si los esfuerzos fueron o no efectivos.

Capítulo 4 - Aprendizajes y desafíos

Como conclusión, queda claro que en las sociedades contemporáneas los roles del Estado, el sector productivo y la sociedad civil son dinámicos y se van adaptando a contextos permanentemente cambiantes. Los límites de injerencia y las responsabilidades de cada sector se van corriendo en función de variables políticas, sociales y económicas que mutan según el marco histórico y geográfico. Se va tornando evidente que los distintos actores tienen algo que aportar por y para la construcción de lo público.

Que el sector privado asuma un rol mayor en la construcción del bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo es necesario pero también desafiante. De cualquier modo, tal como se mencionó en el primer capítulo, el panorama es alentador.

El sector privado ha incrementado en las últimas décadas su grado de inversión social. Esto se da con particular fuerza en el sector empresarial. Por otra parte, tal como menciona Villar, los agentes de la inversión social privada han desarrollado una fuerte profesionalización.

Las iniciativas, proyectos y programas responden cada vez menos al paradigma de filantropía tradicional, más asociado a la caridad, y cada vez se alinean más con la proactividad propia de la filantropía estratégica o inversión social. En esta dirección se incorpora la preocupación por el impacto, la escala y la sostenibilidad de los programas.

El paradigma de la responsabilidad social y sustentabilidad, marca una preocupación por el impacto que trasciende los límites de los proyectos de inversión social. Iniciativas internacionales tales como los Objetivos del Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, la encíclica "Laudato Si" del Papa Francisco o inclusive el acuerdo firmado en el marco de la COP21 en París llevan a las organizaciones a gestionar sus impactos no sólo económicos sino que también sociales y ambientales.

Esto es particularmente importante en el caso de las empresas quienes más allá de la ISP tienen distintas oportunidades de generar impactos positivos desde la gestión del propio negocio. Para ello es necesario analizar los impactos sociales, económicos y ambientales, tanto reales como potenciales, que la organización produce en todos los procesos de la cadena de valor (logística de entrada y de salida, operaciones, marketing y ventas, abastecimiento, gestión de Recursos Humanos, desarrollo de tecnología, finanzas, etc.). Desde las distintas áreas y procesos, las compañías pueden incorporar prácticas y procedimientos que generen valor social como compra a proveedores locales o de base social, contratación de personal local o de fuerza de ventas de grupos con mayores dificultades para la empleabilidad (discapacitados, mayores de 45 años, jóvenes sin experiencia laboral, etc.) o desarrollo de productos o servicios para la base de la pirámide. En cada una de estas situaciones, la empresa particularmente deberá hacer un esfuerzo adicional para atravesar los diferentes estadios de maduración y adaptar sus procedimientos de manera de lograr la inclusión social deseada.

Si bien es un camino que se ha comenzado a recorrer, tanto para fundaciones, fundaciones empresariales y empresas, la profesionalización de las prácticas filantrópicas es una tarea compleja. En nuestra realidad social, todavía con tantas personas con necesidades básicas insatisfechas, es fundamental que la inversión social se plantee cómo potenciar su capacidad transformadora.

Identificar qué cuestiones y actores entran en juego al momento de pensar la inversión social privada es un primer paso para dimensionar la tarea y priorizar líneas de acción con una mirada estratégica. Un segundo paso es hacer foco en los problemas más sustanciales estableciendo objetivos claros, planes, roles e intereses que puedan explicitarse y consecuentemente medirse. Esto hace a la transparencia de los proyectos, a la sustentabilidad y al trabajo en alianzas.

El trabajo articulado, bien gestionado, ofrece enormes oportunidades de mejora para todos los actores. En el mapa de la ISP local todavía hay una gran preponderancia de proyectos aislados. Comenzar a entrelazar proyectos que persigan fines similares, participar de espacios colectivos, organizar mesas de trabajo alrededor de determinadas temáticas o focalizadas en territorios definidos, es un paso importante para fortalecer la mirada de los distintos actores y aportar a la capacidad de gestión de quienes están a cargo de los proyectos, maximizando el impacto y optimizando recursos.

De la misma manera, es fundamental seguir involucrando la visión de los destinatarios (personas, grupos o comunidades). Si un problema social no es percibido como tal por la comunidad que lo padece, difícilmente se le podrá encontrar una solución. Trabajar con destinatarios empoderados en cada etapa de la inversión social será a posteriori la mejor garantía de la sustentabilidad y efectividad del proyecto.

Si los mitos de la ISP a los que se hizo alusión en la guía están tan presentes en nuestra sociedad es porque todavía quedan temas pendientes en este punto. Comunicar desde un primer momento permite construir capital social, confianza, lazos de reciprocidad y ganar en transparencia. Una comunicación que se atreva a contar las experiencias positivas y negativas permitirá socializar los aprendizajes y generar círculos virtuosos en los que más personas y organizaciones quieran participar.

A modo de cierre, desde el GDFE estamos convencidos que el sector privado puede generar aportes muy valiosos para aumentar el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo. Con este espíritu tenemos las puertas abiertas para seguir compartiendo experiencias que nos fortalezcan como sociedad.

Acerca del GDFE



Grupo de Fundaciones y Empresas

El Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) es una organización sin fines de lucro constituida como asociación civil en 2001 por un grupo de entidades donantes de la Argentina con el fin de promover y movilizar recursos privados de forma responsable y eficiente en pos del bien público en la Argentina. Desde entonces, su labor se encamina a facilitar y promover el conocimiento mutuo entre las entidades donantes, el intercambio de experiencias, y la difusión de las iniciativas de sus miembros así como de actividades relevantes del sector social a nivel nacional e internacional.

Los principales objetivos institucionales del GDFE son:

- Fortalecer la gestión de Inversión Social Privada de los miembros de GDFE a través de herramientas y metodologías de gestión, capacitaciones y de la articulación con otros actores sociales.
- Promover la Inversión Social Privada entre pares, la sociedad civil, la opinión pública y organizaciones internacionales.
- Contribuir en la construcción de la agenda pública mediante la participación en espacios orientados a la IS.

Desde GDFE entendemos por Inversión Social Privada el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.



Bibliografía

- AAVV., Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe, Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, Bogotá, 2012.
- ACCIÓN RSE Y CASA DE LA PAZ, Convivencia Sustentable con la comunidad, Septiembre 2006.
- ACCIÓN RSE Y CDI CHILE, Empresas por la inclusión Digital, guía práctica para empresas, Abril 2005.
- AZUERO, D., GRUPO INFOPRESS, La comunicación de la RSE, Propuestas para un modelo de comunicación responsable, Forética, s/d.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Enfoque del Marco Lógico. Recuperado de: <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatrix.htm>
- CAMPETELLA, GONZALEZ BOMBAL en ROITTER, M. y GONZALEZ BOMBAL, I., Estudio sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina, 1ra. Edición, Buenos Aires: CEDES, 2000
- CARRILLO COLLARD, P., TAPIA ÁLVAREZ, M., 11 pasos para profesionalizar al donante. Manual para invertir recursos con mayor impacto social, Alternativas y Capacidades, enero 2010.
- COMISIÓN EUROPEA, Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto, Bruselas, 2004
- GDFE, Ciclo Desafíos de la Inversión social, 2007-2008.
- , Guía de Inversión Social Privada, 2008.
- , Guía de inversión Social Privada en Educación , Septiembre 2012.
- GDFE y RACI, Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina, 2011.
- GIFE, Como Divulgar Ações Sociais de Empresas, 2007.
- GONZALEZ BARRERA, M.G., GONZALEZ RUBIO, D.C., Presupuestos para organizaciones de base, RedEAmérica, 2007. Recuperado de: <http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/Estrategias/9.pdf?ver=2015-12-04-060808-083>.
- FORO DEL SECTOR SOCIAL, Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin fines de lucro, Noviembre 2000.
- IDIS, 10 consejos del DIS para hacer una Buena inversión social, 2005.
- IFC, Inversión Comunitaria Estratégica. Manual de Buenas prácticas para empresas que operan en mercados emergentes, junio 2010.
- IPIECA, Por una inversión social exitosa y sostenible. Una guía abreviada para el sector del petróleo y gas. 2008.
- KPMG, Unlocking the value of social investment, 2014.
- MCKINSEY & COMPANY, Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Venture philanthropy partners, 2001.
- PORTER, KRAMER, Estrategia y Sociedad, Harvard Review, 2008.
- SANBORN, C., PORTOCARRERO, F., Filantropía y cambio social en América Latina, universidad del PACÍFICO Y DAVID ROCKEFELLER CENTER for Latinamerican Studies Harvard University, 2005.
- SOTOMAYOR, L., TRIVERIO, V., La comunicación desde la mirada del donante, GDFE Seminario Anual de Relaciones con la Comunidad.
- VILLAR, R., FLOREZ, M., Opciones de inversión social privada en desarrollo comunitario, Fundación DIS, 2011.
- SROI Network, A guide to Social Return on Investment, 2009
- PNUD, Siete lecciones aprendidas para una inversión social exitosa en el sector de hidrocarburos, 2014.
- REVISTA ALLIANCE, ICD, Boletín Latinoamericano sobre Inversión Social, Responsabilidad Social y Filantropía n°18, Febrero 2012.
- RIGOU, M., MORENO, V., Las Relaciones entre las Fundaciones Empresarias y las Organizaciones de Apoyo de la Sociedad Civil en el ejercicio de la RSE, UADE-Centro de Estudios Avanzados, 2005.
- UNESCO, Hacia las sociedades del conocimiento, 2005.