

GUÍA DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA

ÍNDICE EJECUTIVO

Prólogo

5

Introducción

6

CAPÍTULO 1

7

Conceptos clave y evolución del enfoque

- 1.1 ¿Qué es la Inversión Social Privada hoy?
- 1.2 De la filantropía tradicional a la ISP estratégica
- 1.3 El rol del sector privado como actor social
- 1.4 Mitos frecuentes sobre la Inversión Social Privada (ISP)
- 1.5 Evolución conceptual: del pasado al presente
- 1.6 La evolución en Argentina: del bajo perfil a la articulación
- 1.7 Tensiones actuales del accionar del sector privado

Preguntas Guía – Capítulo 1

CAPÍTULO 2

26

Ecosistema actual de la ISP

- 2.1 Panorama de actores, plataformas y agendas comunes
- 2.2 ZOOM I. La fundación corporativa hoy
- 2.3 Empresas con propósito y áreas de RSE / Sustentabilidad / Impacto
- 2.4 El sector público y la articulación: del financiamiento a la co-gobernanza
- 2.5 Organizaciones de la sociedad civil: de proveedoras a aliadas en el territorio

Preguntas Guía – Capítulo 2

CAPÍTULO 3

37

Gestión estratégica de la Inversión Social Privada

- 3.1 Condiciones para optimizar el retorno de la ISP
- 3.2 Dilemas operativos de la ISP
- 3.3 Los cuatro pasos para la gestión de la ISP
- ZOOM II. Voluntariado corporativo como estrategia de valor compartido
- ZOOM III. La IA y las nuevas tecnologías como herramienta para potenciar la ISP

Preguntas Guía – Capítulo 3

CAPÍTULO 4

65

Gobernanza, liderazgo y capacidades para la sostenibilidad de la ISP

4.1 Gobernanza con propósito

4.2 Liderazgo y cultura organizacional para la sostenibilidad

4.3 Capacidades organizacionales para sostener la ISP

4.4 Infraestructura de integridad, gestión de riesgos y coherencia institucional

Preguntas Guía – Capítulo 4

CAPÍTULO 5

Aprendizajes y desafíos: el sector privado como actor social

75

BIBLIOGRAFÍA

78

Sobre el Grupo de Fundaciones y Empresas

81

Este documento es el resultado de un trabajo conjunto de las organizaciones que conforman el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE).

La Coordinación de Contenidos del mismo estuvo a cargo de Iván Buffone, Líder Estratégico del GDFE.

Acerca de Iván Buffone

Licenciado en Ciencias Políticas con estudios de posgrado en economía internacional, análisis político, negocios petroquímicos, energías renovables y finanzas sostenibles. A lo largo de su carrera ha combinado la gestión pública —en funciones de alta responsabilidad a nivel nacional y subnacional en Argentina— con la consultoría estratégica para empresas, gobiernos y organismos internacionales, en proyectos de innovación orientados al desarrollo sostenible. Es cofundador de Business & Sustainability, consultora certificada como Empresa B; Director de BS Capital Partners, división especializada en soluciones financieras e inversión de impacto; y Líder Estratégico en el GDFE. Es docente de posgrado y formación ejecutiva en distintas universidades.

Agradecimientos

Esta Guía es el resultado de un proceso colectivo, construido a lo largo de los años a partir del compromiso, la experiencia y la reflexión compartida de múltiples actores.

Agradecemos especialmente a todo el equipo ejecutivo del GDFE y a su Comisión Directiva por impulsar y sostener este trabajo. En particular, a Javier Rodríguez, por su compromiso y dedicación en el desarrollo de esta publicación; así como también por sus aportes y revisiones a lo largo del proceso.

Asimismo, agradecemos profundamente a Gabriel Berger y a María Rigou, prestigiosos referentes del mundo académico, social y empresarial, quienes generosamente revisaron versiones preliminares de este documento. Sus contribuciones fueron fundamentales para fortalecer la calidad y relevancia de esta Guía.

Sistematizar y consolidar aprendizajes no es una tarea sencilla. Por eso, este documento es, ante todo, el resultado de un esfuerzo colectivo.

Reconocemos también a todas las personas y organizaciones que participaron en publicaciones, encuentros, seminarios y espacios de intercambio que hicieron posible este trabajo.

A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

Comisión Directiva de GDFE

Presidente

Gustavo Castagnino – Genneia

Vicepresidenta

Mariana Corti – Fundación Pampa

Secretaria

Lucía De la Vega – Fundación River Plate

Tesorera

Andrea Dala – Fundación Acindar

Prosecretario

Mario Yaniskowski – TGS

Protesorero

Pablo Aldrovandi – Fundación Siemens

Vocales Titulares

Javier Rodríguez (Fundación Arcor), Florencia Saguier (Fundación La Nación), Julián Ferrer (Fundación Cargill)

Vocales Suplentes

Laura Gianazza (Banco Comafi), Santiago Sarachian (Pluspetrol)

Revisores de Cuentas Titulares

Jimena Zibana (Plaza Logística), Victoria Matusevich (Fundación Avina), Vanesa Millón (Universidad Siglo 21)

Revisores de Cuentas Suplentes

Soledad Bertona (Fundación Mirgor), Jonás Beccar Varela (Proyecto Norte)

Prólogo

A lo largo de las últimas décadas, la Inversión Social Privada ha recorrido un camino de profunda transformación. Lo que en sus orígenes se expresaba principalmente a través de acciones filantrópicas, hoy se consolida como un campo estratégico, dinámico y en permanente evolución, en el que el sector privado asume un rol activo en la construcción de soluciones a los desafíos sociales y ambientales de nuestro tiempo.

Desde el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDPE), hemos sido parte de ese recorrido. Esta nueva edición de la Guía de Inversión Social Privada es reflejo de un proceso colectivo de aprendizaje, articulación y maduración del ecosistema en Argentina, y busca contribuir a consolidar una agenda cada vez más ambiciosa y orientada al impacto.

Hoy, el contexto nos interpela con mayor intensidad. La persistencia de brechas sociales, la crisis climática, la transformación de los sistemas productivos y la creciente demanda de legitimidad hacia las organizaciones exigen repensar el rol del sector privado. Ya no alcanza con contribuir de manera aislada o reactiva. Se vuelve necesario actuar con una mirada estratégica, colaborativa y de largo plazo.

En este marco, la Inversión Social Privada se posiciona como una herramienta clave para movilizar recursos, capacidades y conocimiento hacia el bien público. Su valor no radica solo en los recursos que aporta, sino en su capacidad de articular actores, fortalecer capacidades y contribuir a soluciones sostenibles y escalables.

Esta Guía se propone acompañar ese proceso. No solo como una herramienta práctica, sino también como una invitación a reflexionar, a revisar enfoques y a dar un paso más: pasar de la intervención puntual a la transformación sistémica.

El desarrollo sostenible no es responsabilidad de un solo actor. Requiere de una acción colectiva, donde empresas, fundaciones, organizaciones sociales, Estado y comunidad construyan, de manera conjunta, respuestas a la altura de los desafíos que enfrentamos.

Desde el GDPE, renovamos nuestro compromiso con ese camino. Con la convicción de que el sector privado tiene un rol clave que cumplir en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

Los invitamos a recorrer esta Guía como un espacio de aprendizaje y como una hoja de ruta para la acción.

Javier García Moritán

Director Ejecutivo

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDPE)

Introducción

Esta nueva edición de la Guía de Inversión Social Privada se inscribe en una continuidad histórica que honra y actualiza el camino recorrido por el GDPE. Retoma el espíritu de la guía original publicada en 2005, coordinada por Carolina Langan, Verónica Aftalión y Cecilia Barbón, y se apoya especialmente en la versión de 2016 elaborada por María Rigou, Lucía Fortunati y, nuevamente, Carolina Langan, que marcó un punto de inflexión metodológico y conceptual para el campo.

El núcleo de aquella edición continúa siendo el cimiento de esta guía. Los principios de enfoque estratégico, articulación con el territorio, profesionalización de la gestión y orientación al impacto que estructuraron la versión 2016 siguen vigentes y atraviesan esta actualización. A diez años de aquel trabajo, y a partir de la celebración de los treinta años del GDPE, esta nueva edición no busca reemplazar ese marco, sino ampliarlo, profundizarlo e integrarlo con los desarrollos más recientes de la agenda de la inversión social privada.

En este tiempo, la práctica de la ISP se transformó de manera profunda. Lo que antes estaba centrado principalmente en programas sociales y filantrópicos se expandió hacia una visión más estratégica, sistémica y colaborativa, donde el impacto social se articula con la sustentabilidad, la innovación, la gobernanza y la creación de valor público. Este ámbito de acción incorporó nuevas miradas, nuevos lenguajes y nuevas formas de interpretar el valor

social que una organización puede generar. Conceptos que hace una década eran incipientes, o directamente inexistentes, hoy son parte estructural de la conversación global: nuevas arquitecturas de financiamiento, enfoques renovados de gobernanza, modelos colaborativos para enfrentar desafíos complejos, herramientas tecnológicas para tomar mejores decisiones y marcos que buscan no solo mitigar impactos, sino transformar sistemas.

Esta evolución redefinió por completo la práctica de la inversión social privada y vuelve imprescindible contar con una guía actualizada que ayude a ordenar estas nuevas dimensiones sin perder la base conceptual construida colectivamente en las ediciones anteriores.

Esta guía busca condensar los trabajos, reflexiones y conceptos que el GDPE viene desarrollando en los últimos años, y que contribuyen de manera decisiva a modelar la agenda de la inversión social privada en Argentina. Su propósito es ofrecer un instrumento riguroso, accesible y orientador, que permita a empresas, fundaciones, organizaciones sociales y actores públicos avanzar hacia formas más estratégicas, colaborativas y transformadoras de invertir en el bien común.

Lejos de ser un documento técnico aislado, esta guía es parte de un recorrido colectivo y una invitación a seguir fortaleciendo un entramado que aprende, evoluciona y amplía su ambición frente a los desafíos sociales y ambientales del país.

CAPÍTULO 1

Conceptos clave
y evolución del enfoque



1.1 ¿Qué es la Inversión Social Privada hoy?

La definición clásica de Inversión Social Privada (ISP) refiere al uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado consiste en la contribución, en aspectos específicos o sistémicos, al bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

La inversión social privada es impulsada por una diversidad de actores —empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil— que aportan capacidades, recursos, legitimidad y perspectivas complementarias. En este sentido, la ISP se configura como un campo de acción intrínsecamente multiactor, donde el desafío no es solo equilibrar intereses (inter e intraorganizaciones), sino construir propuestas de valor que potencien el impacto en el largo plazo.

En el caso de la inversión social empresarial, como uno de los principales motores de la ISP, esta contribución requiere además una articulación explícita con el negocio, alineándose con la estrategia, los intereses y las operaciones de la compañía.

En constante evolución, la ISP hoy se consolida como una herramienta para **movilizar capital privado hacia el bien público**, independientemente del tipo de actor o modelo organizacional, combinando financiamiento con conocimiento, articulación y capacidades de implementación. Su diferencial es su enfoque estratégico: prioriza resultados medibles, construcción de alianzas y un aprendizaje continuo para escalar lo que funciona.

Principios para la Inversión Social Privada¹

ÚTIL	El inversor comprende el contexto y las necesidades reales, evita duplicar esfuerzos y busca generar valor donde su aporte sea más transformador. Participa activamente en la co-creación de soluciones.
RESPONSABLE	El inversor asume la responsabilidad sobre los resultados —positivos y negativos—, aplicando criterios de transparencia, aprendizaje y mejora continua. Mide, evalúa y comunica los impactos generados.
RESPETUOSA	El inversor reconoce y valora las diversidades locales, culturales, institucionales y sociales. Actúa desde la escucha y la colaboración con actores territoriales.
ÉTICA	El inversor orienta sus decisiones por principios de integridad, legalidad y coherencia con los estándares internacionales de derechos humanos, gobernanza y sostenibilidad.
TRANSFORMADORA	La ISP es consciente de su capacidad de impulsar cambios estructurales y sostenibles, apalancando innovación, alianzas multisectoriales y soluciones escalables.

¹ Basados en los Principios para la Inversión Social (AAVV, 2012).

Componentes de la Inversión Social Privada

Como toda inversión, la ISP cuenta con elementos clave que definen su diseño y alcance:

INVERSOR	Persona, empresa o institución que orienta sus recursos hacia la generación de valor social, ambiental y económico.
RECURSOS MOVILIZADOS	Capital financiero, humano, intelectual o tecnológico destinado a la acción. Pueden incluir donaciones, créditos blandos, inversiones de impacto o transferencia de conocimiento.
RETORNO ESPERADO	Resultados medibles en términos de bienestar, inclusión, sostenibilidad o innovación social. En algunos casos, puede incluir retornos financieros asociados.
HORIZONTE TEMPORAL	Perspectiva de mediano o largo plazo, que permite consolidar cambios sistémicos y fortalecer las capacidades locales.
ALIANZAS	Toda ISP efectiva se basa en la colaboración: entre sectores, niveles de gobierno y comunidades. Las alianzas potencian la escala y la sostenibilidad del impacto.

Este concepto ha evolucionado incorporando nuevas dimensiones clave:

- **Del aporte filantrópico a la inversión con propósito:** la ISP ha dejado de ser una práctica exclusivamente asistencial o de filantropía reactiva. Hoy se vincula con modelos orientados al impacto, el propósito organizacional, la sostenibilidad de largo plazo y la creación de valor compartido. Incluso, se considera parte del *continuo de capital* que abarca desde la filantropía tradicional hasta la inversión de impacto.
- **Criterios de efectividad e innovación:** la ISP actual promueve intervenciones basadas en evidencia, con foco en resultados y capacidad de escalabilidad. No se trata sólo de donar, sino de generar transformaciones tangibles y sostenibles en las comunidades, articulando con diversos actores y usando instrumentos innovadores.
- **Contribución al bien público y desarrollo sostenible:** la ISP se orienta a promover mejoras estructurales y no sólo respuestas coyunturales. Hoy esa lógica se profundiza con un enfoque de cambio sistémico, al fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales y a la regeneración de los territorios.
- **Complementariedad con otras estrategias de sostenibilidad empresarial:** Es una herramienta estratégica autónoma, que puede integrarse con otras políticas corporativas ESG, de impacto y sustentabilidad.

En síntesis, la ISP actual supone un compromiso activo del sector privado como actor social, dispuesto a generar transformaciones en forma estratégica.

1.2 De la filantropía tradicional a la Inversión Social Privada estratégica

Pasado y presente: cómo cambió la lógica de intervención del sector privado. Aspectos que deben cuidarse de la cultura filantrópica

La filantropía ha sido históricamente uno de los mecanismos más visibles de compromiso social del sector privado. Durante décadas, empresas y personas destinaron parte de sus recursos a apoyar causas sociales, culturales, educativas o humanitarias. Sin embargo, esa lógica tradicional —basada muchas veces en la *donación reactiva* y la *responsabilidad individual*— ha dado lugar a una nueva manera de entender el rol del sector privado en la transformación social: la Inversión Social Privada estratégica.

Del gesto individual a la estrategia organizacional

El cambio más significativo ha sido pasar de la lógica de “dar porque hay necesidad” a la lógica de “invertir para transformar”. Esto implica:

- **Definir causas prioritarias** alineadas con el propósito de la organización.
- **Asumir compromiso de largo plazo**, con objetivos, metas e indicadores claros.
- **Coordinar, colaborar (incluso hasta co-gestionar) con otros actores** del ecosistema (OSC, gobiernos, comunidades).
- **Medir impacto y aprender del proceso**, en lugar de solo rendir cuentas del dinero invertido.

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 permiten 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.

² Rigou, María; Fortunati, Lucía; y Langan, Carolina. (2016). *Guía de Inversión Social Privada*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones y Empresas (GDPE).

Lo que se transforma (y lo que se conserva)

Este pasaje no significa descartar el espíritu filantrópico. Al contrario: muchas de las virtudes de la filantropía tradicional siguen siendo esenciales y deben conservarse en la ISP:

- La **motivación ética y humana**.
- La **empatía y cercanía** con las problemáticas sociales.
- La **flexibilidad** para actuar con rapidez ante emergencias o necesidades urgentes.
- La **autonomía del capital privado** para asumir riesgos que otros actores no pueden.

Pero la ISP agrega a esas virtudes una lógica de planificación, alineación estratégica, innovación, co-creación y sostenibilidad institucional.

Sin embargo, este cambio de paradigma no implica una superación total del enfoque filantrópico clásico, sino una **reinterpretación de su sentido y su potencial**. En un contexto de crisis climática, fragmentación social y desafíos estructurales persistentes en América Latina, se vuelve necesario **reivindicar el acto de donar como un gesto transformador**, y al mismo tiempo **profesionalizarlo, vincularlo con estrategias de negocio y orientarlo a resultados sostenibles**.

Parte del desafío actual es simbólico. En un mundo donde el éxito suele medirse exclusivamente por la acumulación económica o el rendimiento financiero, **la construcción de una nueva narrativa que reivindique el prestigio de poner el capital -económico, político, simbólico- al servicio del bien común es fundamental**. La ISP estratégica es una respuesta técnica y operativa a este desafío, pero también requiere una transformación cultural: que el compromiso social sea percibido como aspiracional y que contribuir al bien común recupere su valor ético y simbólico.

1.3 El rol del sector privado como actor social

El sector privado ya no puede concebirse solo como generador de empleo y riqueza. Hoy es también un **actor social de primer orden**, con capacidad de influir en la agenda pública, incidir en políticas, y aportar soluciones colectivas a problemas complejos y sistémicos. Este cambio de mirada supone trascender la lógica de la filantropía reactiva —donar recursos frente a una necesidad puntual— para asumir un rol activo en la construcción de bienes públicos, marcos institucionales y estrategias de desarrollo sostenible.

Durante mucho tiempo, la función del sector privado se entendió de manera restringida: producir bienes y servicios, crear empleo y tributar. Sin embargo, las crisis económicas, sociales y ambientales de las últimas décadas mostraron los límites de esa concepción. La ciudadanía espera que las empresas no solo cumplan con la ley, sino que también se comprometan con los territorios y las comunidades donde operan. De este modo, las empresas dejan de ser vistas únicamente en su faz de agente económico, sino también para ser consideradas en su rol como **institución social** con responsabilidades en la construcción del bien común.

La contribución del sector privado a los bienes públicos y colectivos

Esta transformación del rol empresarial se expresa, en su forma más profunda, en la capacidad del sector privado de contribuir a la creación y fortalecimiento de bienes públicos. Más allá de su función en el mercado, el sector privado puede incidir en activos sociales, institucionales y ambientales que benefician a la sociedad en su conjunto.

A lo largo de esta Guía se hace referencia a la noción de **bienes públicos** como horizonte y como marco conceptual de la Inversión Social Privada. Resulta entonces pertinente precisar su significado.

Desde la teoría económica clásica, un bien público es aquel que presenta dos características principales (Samuelson, 1954; Stiglitz, 2000):

- **No exclusión:** no es posible (o es muy costoso) excluir a alguien de su uso.
- **No rivalidad:** el consumo por parte de una persona no reduce la disponibilidad para otras.

Ejemplos típicos son el alumbrado público, la defensa nacional o el aire limpio.

Sin embargo, en el ámbito del desarrollo y de la ISP, muchas de las intervenciones no generan bienes públicos en sentido estricto, sino que contribuyen a la producción o fortalecimiento de **bienes colectivos o comunes**, entendidos como aquellos que benefician a grupos específicos o comunidades determinadas.

En este sentido, el concepto puede ser adoptado de manera más amplia y operativa, refiriéndose a aquellos activos, condiciones o capacidades colectivas que sostienen la vida social y económica, y cuyo beneficio excede a quienes contribuyen directamente a producirlos.

Bajo esta perspectiva, pueden considerarse dentro de este campo de contribución:

- la confianza institucional,
- la cohesión social,
- la calidad ambiental,
- el capital humano,
- la infraestructura comunitaria,
- los ecosistemas saludables.

Muchos de estos bienes no son producidos exclusivamente por el Estado ni exclusivamente por el mercado. Por lo tanto, la provisión de estos bienes no es necesariamente automática, ya que enfrenta problemas de coordinación e incentivos entre actores (Olson, 1965), pero puede sostenerse mediante arreglos institucionales y mecanismos de acción colecti-

va que articulan a distintos sectores (Ostrom, 1990; Banco Mundial, 2017).

En este sentido, el concepto se amplía hacia activos, condiciones o capacidades colectivas que sostienen la vida social y económica, en tanto habilitan a las personas y comunidades a desarrollar sus potencialidades y ejercer sus libertades (Sen, 1999).

Desde esta perspectiva, la ISP puede entenderse como una forma mediante la cual actores privados contribuyen a la generación, fortalecimiento o preservación de bienes públicos y colectivos, en interacción con otros actores sociales y estatales.

Este enfoque refleja una idea central del rol contemporáneo del sector privado: su capacidad de incidencia trasciende la producción de bienes y servicios y se proyecta hacia desafíos colectivos (Porter y Kramer, 2011). Esta incidencia no es neutra y conlleva una corresponsabilidad en la construcción de soluciones, así como la necesidad de reconocer posibles tensiones o impactos diferenciados entre distintos actores.

En este marco, la acción social empresarial evoluciona cuando se aleja de respuestas puntuales o reactivas y adopta una lógica estratégica y colaborativa. Los problemas sociales y ambientales requieren articulación multiactoral: empresas y fundaciones forman parte de un ecosistema que incluye al Estado, la sociedad civil, la academia y la ciudadanía organizada. La contribución privada resulta más efectiva cuando potencia capacidades existentes, evita duplicaciones y promueve aprendizajes compartidos.

Históricamente, la acción social del sector privado se expresó muchas veces a través de donaciones que atendían urgencias, pero no modificaban condiciones estructurales. La evolución hacia una mirada de bienes públicos y colectivos supone un salto cualitativo: pasar de la lógica de proyectos aislados a la lógica de fortalecimiento de sistemas, promoviendo soluciones que puedan ser adoptadas, replicadas y escaladas por otros actores.

Ejemplos de esta contribución incluyen el desarrollo de modelos educativos o productivos replicables, fortalecimiento de capacidades institucionales, generación de estándares, plataformas de información, o mecanismos de financiamiento que trascienden a quienes los impulsaron. Su valor no reside solo en el resultado inmediato, sino en su capacidad de multiplicar y sostener el impacto en el tiempo.

Asumir este rol requiere legitimidad y confianza. Para incidir en lo público, el sector privado debe actuar con transparencia, coherencia entre discurso y práctica, apertura al diálogo y rendición de cuentas.

Esta concepción del sector privado como actor social con capacidad de contribuir a bienes públicos y colectivos no surgió de manera espontánea, sino como resultado de una evolución conceptual e institucional que se fue consolidando a lo largo de las últimas décadas.

1.4 Mitos frecuentes sobre la Inversión Social Privada (ISP)

Una vez definida la Inversión Social Privada y enmarcado el rol del sector privado como actor social, resulta necesario abordar algunas percepciones que históricamente han condicionado su comprensión.

En torno a la ISP persisten interpretaciones que simplifican su alcance, desdibujan su sentido estratégico o reducen su legitimidad a motivaciones instrumentales. Estos mitos no son meramente conceptuales: influyen en decisiones organizacionales, en el diseño de políticas públicas y en la forma en que la sociedad evalúa el compromiso empresarial.

Revisarlos no implica negar las tensiones que atraviesan la relación entre empresa, Estado y sociedad, sino asumirlas con mayor profundidad. Clarificar qué no es la ISP permite comprender mejor qué puede llegar a ser cuando se la concibe desde una lógica de sostenibilidad, articulación y construcción de valor público.

1.4.1 “La ISP es hacer bien lo que el Estado hace mal”

Una de las ideas más extendidas es que la ISP surge para suplir fallas del Estado. Es cierto que muchas iniciativas privadas se orientan a ámbitos tradicionalmente asociados a la esfera pública —infraestructura, educación, salud, desarrollo territorial—, lo que puede generar tensiones y preguntas legítimas: ¿Se está corrigiendo una falla de gestión pública? ¿Debe una organización sustituir responsabilidades estatales?

La ISP no se concibe como reemplazo del Estado, sino como **aporte complementario** dentro de un ecosistema de actores. Empresas y fundaciones forman parte de la comunidad y pueden contribuir con capacidades, recursos, innovación y articulación. Las transformaciones más profundas se logran cuando los distintos sectores —público, privado y social— asumen roles diferenciados pero coordinados.

1.4.2 “La ISP es solo marketing”

Es cierto que una gestión social consistente puede fortalecer la reputación de una organización. Sin embargo, los proyectos sociales por sí solos no compensan prácticas empresariales incoherentes ni contextos de baja credibilidad.

Cuando la ISP se utiliza únicamente como herramienta comunicacional, sin coherencia con los valores de la organización o gestión del negocio, tiende a generar desconfianza. La legitimidad de la inversión social depende de su **consistencia en el tiempo**, su alineación con la cultura organizacional y su vínculo genuino con las necesidades del territorio.

Más que una estrategia de imagen, la ISP se vincula con la construcción de relaciones de largo plazo y con la llamada “licencia social”, que se sostiene en confianza, diálogo y coherencia.

1.4.3 “La ISP se hace para pagar menos impuestos o negociar con el Estado”

Este mito refleja la persistente sospecha sobre las motivaciones del sector privado en el ámbito social. Si bien pueden existir incentivos fiscales o de vinculación institucional, reducir la ISP a una estrategia de optimización tributaria o como mecanismo de compra de favores, desconoce la evolución del rol empresarial y de las fundaciones en relación con su responsabilidad social y territorial.

En Argentina, los incentivos fiscales vinculados a donaciones son limitados: en la mayoría de los casos permiten deducir hasta un 5% de la ganancia neta imponible, aunque este beneficio aplica bajo ciertas condiciones y no alcanza a todos los tipos de donaciones ni a todas las causas. Esta herramienta incluso resulta acotada en comparación con otros países, lo que refuerza que la ISP no puede explicarse como una estrategia tributaria.

La manera de desactivar esta percepción es mediante **transparencia**, rendición de cuentas y una fundamentación clara de la ISP en términos de sostenibilidad, impacto y compromiso de largo plazo con la comunidad.

1.4.4 “La ISP es un gasto que se recorta cuando la economía se complica”

En contextos de crisis o ajuste presupuestario, suele aparecer la idea de que la inversión social privada es un componente accesorio, prescindible frente a prioridades “más duras” del negocio. Bajo esta mirada, la ISP es vista como un costo blando, desconectado de la estrategia central de la organización.

Este enfoque parte de una lógica filantrópica tradicional, donde lo social se concibe como algo externo al negocio. Si bien esta mirada resulta especialmente relevante para comprender la inversión social empresarial, no agota las distintas formas que adopta la ISP en otros actores —como fundaciones u organizaciones de la sociedad civil—, donde las lógicas de acción pueden ser diferentes.

En el caso de las empresas, cuando la ISP está integrada a la estrategia, al territorio y a la gestión de riesgos, dejar de invertir en lo social no reduce costos: aumenta la exposición. Impacta en la licencia social para operar, en la relación con comunidades, en la reputación, en la estabilidad de las cadenas de valor y en la capacidad de anticipar conflictos.

Más que un gasto discrecional, la ISP estratégica funciona como una inversión en sostenibilidad del negocio y del entorno. Justamente en contextos de mayor incertidumbre es cuando su rol preventivo, relacional y territorial cobra más relevancia.

1.4.5 “La ISP solo corresponde a grandes empresas o fundaciones”

Existe la percepción de que la inversión social privada es un ámbito reservado para grandes corporaciones o fundaciones con presupuestos significativos. Esto deja afuera a pymes, empresas locales, emprendimientos y organizaciones de la sociedad civil que sí tienen impacto territorial pero no se reconocen como actores de ISP.

La práctica demuestra que la escala no define la relevancia. Muchas de las iniciativas más



transformadoras surgen de organizaciones medianas o pequeñas, profundamente arraigadas en sus comunidades, que articulan con otros actores y generan cambios significativos a partir de su conocimiento del territorio.

La ISP no se mide únicamente por el volumen de recursos, sino por la capacidad de articular, sostener compromisos en el tiempo y contribuir a resolver desafíos colectivos. Ampliar la noción de quién puede ser actor de ISP fortalece el ecosistema y democratiza la construcción de valor público.

1.5 Evolución conceptual: del pasado al presente

1.5.1. Los orígenes: de la filantropía al desarrollo sostenible

Durante buena parte del siglo XX, el aporte social del sector privado se entendía principalmente como filantropía asistencialista: donaciones puntuales destinadas a aliviar necesidades inmediatas. Sin embargo, a medida que las empresas crecieron en tamaño e influencia, se hizo evidente que su rol debía ir más allá de “dar”, para también asumir responsabilidad por los impactos de sus decisiones.

Desde mediados del siglo XX, autores como Howard Bowen (1953) comenzaron a plantear que las empresas tenían deberes frente a la sociedad, y en los años 70 se consolidó la idea de un “contrato social” entre empresa y comunidad (Donaldson y Dunfee, 1999), donde la legitimidad empresarial dependía del consentimiento público. Más adelante, la sistematización propuesta por Archie Carroll (1991), con su conocida pirámide de responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, ayudó a comprender que la dimensión social no era externa al negocio, sino parte de su responsabilidad.

Este proceso dio forma a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendida como el conjunto de políticas, valores y prácticas mediante las cuales las empresas integran con-

sideraciones sociales, ambientales y éticas en su gestión (ISO, 2010). La RSE marca así el paso desde la filantropía ocasional hacia una concepción de la empresa como actor social con obligaciones frente a su entorno.

1.5.2 De la RSE a la sostenibilidad: ampliar el horizonte

En paralelo a esta evolución, fue tomando fuerza el concepto de desarrollo sostenible (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987), que aportó un horizonte de largo plazo a la responsabilidad empresarial. Tres hitos globales resultan clave en este tránsito:

1972 – Cumbre de Estocolmo: se instala la noción de que el desarrollo económico debe considerar sus impactos ambientales y sociales.

1987 – Informe Brundtland: se define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades presentes sin comprometer a las generaciones futuras.

Décadas de 1990 y 2000: surgen marcos, estándares y reportes que convierten la sostenibilidad en una práctica empresarial medible.

GRI (1997): permitió medir y comunicar impactos económicos, sociales y ambientales.

ISO 26000 (2010): definió la responsabilidad social como la obligación de toda organización ante los efectos de sus decisiones sobre la sociedad y el ambiente.

ODS (2015): fijaron un lenguaje común y metas globales, ubicando al sector privado como actor clave del desarrollo sostenible.

Este proceso sentó las bases para una evolución posterior, donde la sostenibilidad comienza a integrarse a la estrategia empresarial, vinculando el desempeño económico con la creación de valor social (Porter y Kramer, 2011).

La sostenibilidad amplía, así, el alcance de la RSE al incorporar una mirada sistémica e intergeneracional: no solo se trata de actuar de manera responsable hoy, sino de contribuir a

que los sistemas sociales, económicos y ambientales puedan sostenerse en el tiempo. La RSE pasa así a inscribirse dentro de un propósito más amplio: el desarrollo sostenible.

En este contexto comenzó a difundirse también la noción de triple impacto, cuyo antecedente se encuentra en el concepto de *triple bottom line*, propuesto por John Elkington (1997) en los años 90. Esta perspectiva plantea evaluar el desempeño de organizaciones y proyectos no solo por sus resultados económicos, sino también por sus efectos sociales y ambientales.

El enfoque, ampliamente adoptado por empresas de impacto, inversores y diversos marcos metodológicos, no introduce una agenda distinta, sino que ofrece una forma sintética y operativa de expresar el principio de sostenibilidad: generar valor económico al mismo tiempo que se contribuye al bienestar social y al cuidado ambiental.

1.5.3 De la RSE al ESG: medir la responsabilidad

Con el tiempo, las demandas de transparencia y rendición de cuentas impulsaron la necesidad de traducir estas preocupaciones en información trazable y comunicable. En este contexto surge con fuerza el enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza corporativa por sus siglas en inglés), que incorpora indicadores y métricas para evaluar el desempeño ambiental, social y de gobernanza de las organizaciones.

A diferencia de la RSE —de raíz ética y voluntaria—, el enfoque ESG nace y se consolida en el ámbito de inversores y mercados de capitales como un marco para identificar riesgos y oportunidades vinculados a la sostenibilidad. Iniciativas como el informe *Who Cares Wins* (Naciones Unidas, 2004) donde se menciona el concepto por primera vez y los Principios para la Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas (PRI, 2006) impulsaron la integración de estos criterios en las decisiones de inversión.

El ESG no reemplaza la RSE, sino que traduce muchas de sus preocupaciones en un lenguaje

cuantificable y comparable para el mundo de los negocios (Eccles y Klimenko, 2019). Puede leerse entonces una progresión: la sostenibilidad define el horizonte, la RSE organiza la gestión empresarial alineada con ese horizonte, y el ESG provee herramientas para medir y traducir ese desempeño de cara a inversores y mercados.

Corresponde señalar, que la consolidación del enfoque ESG en los mercados de capitales abrió paso a una nueva etapa en la evolución del rol del sector privado: la integración del impacto social y ambiental en las decisiones de asignación de capital. En este contexto, emergen con fuerza, como un paso más en esta progresión, la inversión de impacto y las finanzas sostenibles como marcos que amplían el alcance de la sostenibilidad hacia el sistema financiero. Este desarrollo extiende el marco conceptual previo, incorporando al mundo de las finanzas como actor central en la movilización de capital hacia el bien público.”

1.5.4 La ISP dentro de esta evolución

En este recorrido, la Inversión Social Privada (ISP) ocupa distintos lugares según el tipo de actor. En el ámbito empresarial, puede entenderse como una modalidad de acción dentro de la RSE: mientras esta abarca la gestión integral de impactos de la empresa —desde su gobernanza hasta su cadena de valor—, la ISP refiere específicamente a la asignación deliberada de recursos, capacidades y alianzas para generar impacto social o ambiental en comunidades y territorios.

En el caso de las fundaciones donantes, en cambio, la ISP no es una herramienta dentro de otra estrategia más amplia, sino el núcleo mismo de su misión institucional.

La ISP es una de las formas en que el compromiso social se traduce en intervenciones concretas: programas, proyectos, fondos, alianzas multiactorales e inversiones orientadas al desarrollo. Cuando estas iniciativas se miden y reportan, pueden aportar información relevante sobre el desempeño global de la organización.

1.5.5. Inversión de impacto: articulación entre la inversión social y el sistema financiero

En el marco del ecosistema de la Inversión Social Privada, la inversión de impacto se configura como una categoría específica dentro de las finanzas sostenibles, orientada a canalizar recursos hacia iniciativas que generan resultados sociales y ambientales verificables (GIIN, 2019).

Su relevancia radica en que introduce una lógica propia del sistema financiero dentro del campo del impacto, permitiendo estructurar oportunidades de inversión en torno a problemáticas sociales y ambientales prioritarias. De este modo, opera como un puente entre la intencionalidad de impacto y los mecanismos de asignación de capital, ampliando la escala y sostenibilidad de las intervenciones (GIIN, 2019; OCDE, 2015).

Este ecosistema se articula a través de tres tipos de actores:

1. Oferta de capital (inversores)

Fundaciones, empresas, family offices, fondos de inversión, entidades financieras y aseguradoras.

2. Intermediación y estructuración

Bancos, agentes de mercado, gestoras, fiduciarias, agencias de medición y consultoras especializadas

3. Demanda de capital (receptores / implementadores)

OSCs, empresas de impacto o en transición, cooperativas, gobiernos locales o agencias ejecutoras.

Las **finanzas sostenibles**, en este contexto, comprenden el conjunto de decisiones e instrumentos financieros que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en el análisis de riesgos, oportunidades y desempeño, reconociendo la interdependencia entre la estabilidad de los sistemas económicos, sociales y ambientales y la creación de valor en el largo plazo.

Dentro de este marco, la **inversión de impacto** se configura, entonces, como una categoría específica dentro del mundo de las finanzas sostenibles, definida por: (i) la intencionalidad explícita de generar impacto social y/o ambiental positivo; (ii) la medición y gestión de dicho impacto; y (iii) la expectativa de retorno financiero, que puede ubicarse a lo largo de un espectro que va desde la preservación del capital hasta rendimientos ajustados a mercado (GIIN, 2019; IFC, 2019). Por lo tanto, la inversión de impacto implica ir un paso más allá de la gestión de riesgo con la intención deliberada de contribuir con soluciones a los desafíos sociales y ambientales que tenemos en la actualidad.

La innovación financiera se ha convertido así en uno de los motores más potentes de la ISP contemporánea. El capital ya no se moviliza únicamente para generar rentabilidad: hoy se lo concibe también como una herramienta para **habilitar soluciones, reducir riesgos estructurales y acelerar nuevas formas de desarrollo**, sin sustituir la lógica financiera tradicional sino ampliándola con dimensiones que antes quedaban fuera del análisis.

Esta perspectiva amplía el sentido tradicional de la inversión. La evaluación de oportunidades incorpora simultáneamente tres dimensiones: **riesgo** —en sus dimensiones económicas, sociales, ambientales, regulatorias y reputacionales—, **retorno** —financiero y operativo—, e **impacto** —expresado en cambios verificables en las condiciones sociales, ambientales o institucionales—. Esta tríada redefine los criterios de decisión y consolida una visión más integral del valor.

Un elemento central en este enfoque es el principio de adicionalidad: la capacidad del capital de generar resultados que difícilmente ocurrirían en ausencia de esa intervención (IFC, 2018). Esto puede expresarse en la asunción de riesgos no cubiertos por el mercado, en la financiación de etapas tempranas o en la ampliación del acceso a recursos para actores tradicionalmente excluidos. La adicionalidad permite distinguir aquellas inversiones que contribuyen efectivamente a transformar realidades de aquellas que simplemente acompañan dinámicas ya existentes.

A nivel global, las finanzas sostenibles se consolidaron como un mercado en expansión, con billones de dólares canalizados hacia bonos temáticos, fondos ESG, instrumentos híbridos e inversiones de impacto. América Latina³, por su parte, se volvió un territorio especialmente fértil para estas innovaciones: las brechas sociales y ambientales conviven con un ecosistema emprendedor dinámico, instituciones filantrópicas que buscan evolucionar y empresas que empiezan a conectar su crecimiento con la generación de valor público.

En este contexto, la inversión de impacto deja de ser una práctica incipiente para consolidarse como una herramienta estratégica, capaz de fortalecer la resiliencia de los territorios, promover innovación y contribuir a la construcción de valor público. Lejos de implicar una renuncia financiera, propone una ampliación del horizonte de retorno, incorporando beneficios sociales y ambientales como parte integral de la ecuación de valor.

El proceso de innovación incluye también mecanismos que buscan alinear de manera más directa el financiamiento con los resultados alcanzados. Entre ellos, los contratos de pago por resultados —referidos a impacto social o ambiental— introducen una lógica en la que la asignación de recursos se vincula al logro de objetivos verificables (Keidos, 2026). Estas experiencias, aún incipientes en muchos contextos, representan una evolución relevante en la articulación entre financiamiento, gestión y medición del impacto.

1.5.6 El continuo de capital: de la donación a la inversión con retorno

Para comprender la relación entre las distintas formas de movilización de recursos con propósito, resulta clave introducir el concepto de continuo de capital. Este enfoque permite visualizar cómo diferentes instrumentos combinan, en distintas proporciones, intencionali-

dad de impacto, nivel de riesgo, expectativa de retorno financiero y grado de concesionalidad (Bannick et al., 2017; Gianoncelli et al., 2017; Latimacto, 2020).

El continuo se extiende desde la filantropía tradicional —sin expectativa de retorno financiero— hasta la inversión convencional orientada exclusivamente a maximizar rentabilidad, pasando por esquemas intermedios como la filantropía estratégica, la inversión que prioriza el impacto y aquella con enfoque ESG (ASG en sus siglas en español).

Desde esta perspectiva, la Inversión Social Privada no se limita a un único tipo de instrumento, sino que puede desplegarse a lo largo de este continuo, combinando distintas herramientas según el contexto. El capital puede asumir así funciones diversas —catalítico, paciente, concesional o de mercado—, adaptándose a las necesidades de cada intervención.

En este marco, la innovación financiera se entiende como la capacidad de diseñar y articular instrumentos adecuados a cada desafío, integrando dimensiones que tradicionalmente se analizaban por separado. Más que categorías aisladas, **los instrumentos financieros constituyen expresiones concretas de este continuo**, que permiten operacionalizar estrategias de impacto mediante esquemas de deuda, capital o mecanismos híbridos.

En definitiva, la generación de impacto requiere tanto la articulación de actores diversos como la estructuración estratégica del capital que los moviliza (Kania & Kramer, 2011; Bugg-Levine & Emerson, 2011).

En este marco, la Inversión Social Privada puede comprenderse como una de las formas mediante las cuales el sector privado orienta recursos hacia la generación de valor público, desplegándose a lo largo del continuo de capital a través de distintos instrumentos, niveles de retorno y grados de estructuración.

³ Según el Mapeo de Inversión de Impacto en Argentina (2023-2024) desarrollado por Universidad Austral y Fundación Alimentaris (2025), América Latina se encuentra en el quinto lugar a nivel global como destino de inversiones de impacto.



Tipo de capital	Objetivo financiero	Ejemplo de instrumentos
Filantropía tradicional	Sin retorno financiero	Donaciones, subvenciones, fondos de asistencia
Venture philanthropy / filantropía estratégica	Retorno social/ambiental con recuperación parcial de capital	Préstamos blandos, capital accionario concesional, donaciones recuperables
Inversión de impacto ("impact first")	Retorno financiero mode- rado + impacto medible	Fondos de impacto, fideicomisos temáticos, participa- ciones en startups sociales/ambientales
Inversión sostenible o ESG ("finance first")	Retorno financiero com- petitivo con criterios ASG	Positivo: Bonos y obligaciones negociables (ONs) SVS (so- ciales, verdes y sostenibles), fondos de inversión sosteni- bles, créditos y préstamos con destino social o ambiental, capital accionario con métricas de sostenibilidad Negativo: Listas de exclusión desarrolladas por actores del sistema financiero para evitar invertir en determina- dos rubros o empresas (ej. Industria armamentística)
Inversión tradicional	Maximizar retorno finan- ciero	Acciones, bonos, fondos de inversión sin criterios de sostenibilidad



En este recorrido, la inversión de impacto adquiere un rol particularmente relevante como una de las herramientas que permiten canalizar y escalar la ISP, incorporando al sistema financiero en la resolución de desafíos sociales y ambientales. A través de ella, la lógica de la inversión social se traduce en instrumentos estructurados, con métricas, condiciones de retorno y mecanismos de seguimiento que amplían su alcance y sostenibilidad en el tiempo.

Desde esta perspectiva, más que constituir un campo separado, la inversión de impacto puede entenderse como una evolución de la propia ISP, que incorpora nuevas capacidades financieras sin perder su orientación al bien público. Así, el capital —en sus distintas formas— deja de ser únicamente un medio de financiamiento para convertirse en una herramienta estratégica de transformación.

En este sentido, la creciente integración entre inversión social, innovación financiera y sostenibilidad da lugar a un nuevo paradigma, en el que el sistema financiero comienza a alinearse progresivamente con los desafíos del desarrollo. Este enfoque, que puede sintetizarse en la idea de **finanzas para el bien público**, propone orientar el capital no solo en función de su rentabilidad, sino también de su capacidad para fortalecer bienes colectivos, ampliar oportunidades y contribuir a un desarrollo más inclusivo, justo y sostenible.

1.6 La evolución de la ISP en Argentina: del bajo perfil a la articulación

En Argentina, las primeras expresiones de responsabilidad social se dieron a través de **fundaciones empresarias o corporativas** que impulsaban acciones benéficas, muchas veces bajo la lógica del “bajo perfil”.

Durante la década de 1990, en un contexto de creciente apertura económica e integración a agendas globales, comenzó a consolidarse en la Argentina una mirada más estructurada sobre la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad. En esos años se creó el **Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sos-**

tenible (CEADS), como capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), promoviendo la incorporación de la sostenibilidad en la gestión empresarial desde una perspectiva estratégica. En paralelo, la **Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina (AmCham)** impulsó activamente la profesionalización de la gestión sustentable, generando espacios de intercambio y aprendizaje entre empresas.

En ese mismo clima de evolución conceptual e institucional —no solo a nivel local, sino también regional, con la creación del GIFE en Brasil y del CEMEFI en México— y reconociendo el rol creciente de las empresas en la esfera social, surge el **Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)**, primero como Grupo de Fundaciones y luego ampliando su identidad para integrar explícitamente a las empresas. Su nacimiento reflejó la necesidad de contar con un espacio de articulación, profesionalización y construcción colectiva de la inversión social privada, acompañando el pasaje desde acciones filantrópicas dispersas hacia estrategias sociales más sistemáticas, colaborativas y orientadas al desarrollo.

La crisis social, económica e institucional de 2001 marcó un punto de inflexión para el rol social del sector privado en la Argentina. Frente a un escenario de emergencia, con fuertes niveles de pobreza, desempleo y debilitamiento del Estado, muchas empresas y fundaciones intensificaron su involucramiento social, inicialmente con una lógica de respuesta urgente. Sin embargo, con el correr de los años, ese impulso fue dando lugar a un proceso de **mayor institucionalización, profesionalización y articulación** de la inversión social. Durante la década siguiente proliferaron redes, foros y organizaciones orientadas a fortalecer la RSE, la sostenibilidad y la inversión social privada —entre ellas el IARSE y Pacto Global Argentina, que jugaron un rol importante en la profesionalización de la responsabilidad social en el país—, generando espacios de intercambio de buenas prácticas, formación, producción de conocimiento y construcción de agendas comunes. Este período consolidó un ecosistema más denso y diverso, donde la acción social

empresarial comenzó a pensarse menos como respuesta coyuntural y más como parte de una estrategia de largo plazo.

En la última década, este proceso de institucionalización adquirió nuevos marcos de referencia y mayor densidad conceptual. La adopción de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados en 2015 por las Naciones Unidas, funcionó como un lenguaje común que permitió alinear estrategias empresariales con desafíos globales. En Argentina, los ODS se consolidaron progresivamente como referencia transversal en memorias de sostenibilidad, estrategias corporativas, programas sociales y políticas públicas, facilitando una mayor articulación entre sector privado, Estado y sociedad civil.

Este período también estuvo marcado por la expansión del movimiento de Empresas B y la consolidación de marcos de medición de impacto, que promovieron una integración más profunda entre propósito, modelo de negocio y generación de valor público.

La pandemia de COVID-19 constituyó otro punto de inflexión. Frente a una crisis sanitaria, social y económica sin precedentes, el invo-

lucramiento del sector privado en la provisión y sostenimiento de bienes públicos se volvió más visible y urgente. Empresas y fundaciones articularon con el Estado y organizaciones sociales para fortalecer sistemas de salud, sostener cadenas de abastecimiento, apoyar a comunidades vulnerables y garantizar continuidad educativa y productiva. La emergencia evidenció tanto las limitaciones de las capacidades estatales como la importancia de la coordinación multiactoral.

Más allá de la respuesta coyuntural, la pandemia reforzó la conciencia sobre la interdependencia entre negocio y entorno. La resiliencia de las empresas demostró estar estrechamente vinculada a la resiliencia de los territorios, las comunidades y las instituciones en las que operan. En este contexto, la inversión social privada comenzó a pensarse con mayor claridad como parte de la infraestructura social que sostiene el desarrollo.

Hoy, Argentina cuenta con una red sólida de empresas y fundaciones que entienden que su legitimidad no se mide solo en beneficios económicos, sino en **valor social y ambiental compartido**.



1.7 Tensiones actuales del accionar desde el sector privado

Asumido como actor social, el sector privado hoy enfrenta tres tensiones principales que definen su legitimidad, su efectividad y su capacidad de transformar realidades. Son dilemas estructurales que no tienen una respuesta única, pero que requieren ser reconocidos y gestionados con conciencia estratégica.

Riesgo reputacional: entre la oportunidad y la vulnerabilidad

Las empresas están cada vez más expuestas al escrutinio público. En la era de la hiperconectividad, un gesto positivo puede amplificarse de manera inmediata, pero también un error puede transformarse en crisis reputacional en cuestión de horas.

El riesgo reputacional se expresa en varios planos:

- **Greenwashing (lavado verde) y socialwashing (lavado social):** cuando la comunicación de logros no se corresponde con el impacto real, la confianza se erosiona y la empresa queda expuesta a críticas de manipulación o cosmética. Este fenómeno puede surgir tanto de estrategias deliberadas como de desalineaciones internas entre discurso, gestión y capacidades reales de implementación (Delmas y Burbano, 2011).
- **Hushing (silencio):** el extremo opuesto, cuando por temor a la crítica las organizaciones deciden no comunicar sus iniciativas. Esto implica perder oportunidades de visibilizar impactos, de inspirar a otros actores y de contagiar a sus públicos de interés. El silencio, en este caso, limita el efecto multiplicador del impacto social y ambiental, y priva a la empresa de fortalecer su legitimidad.
- **La paradoja de la visibilidad:** invisibilizar lo que se hace debilita la legitimidad,

pero sobreexponer puede abrir críticas por oportunismo o instrumentalización de causas sociales. La ciudadanía demanda no solo transparencia, sino también posicionamientos y contribuciones claras frente a problemáticas relevantes.

Gestionar esta tensión implica encontrar un punto de equilibrio entre narrar con autenticidad, demostrar con evidencia y evitar tanto la exageración como el silencio.

Urgencia vs. estrategia

El sector privado enfrenta un dilema permanente entre dar respuestas inmediatas a emergencias sociales y sostener apuestas de largo plazo:

- **La urgencia:** catástrofes naturales, crisis económicas o pandemias obligan a las empresas a reaccionar con rapidez. La presión social no admite esperas.
- **La estrategia:** al mismo tiempo, la efectividad real se alcanza con programas sostenidos, diseñados con diagnósticos robustos y con capacidad de incidir en causas estructurales.

La tensión se agrava porque la inmediatez tiene gran visibilidad pública, mientras que los cambios estructurales requieren tiempo y no siempre generan resultados comunicables en el corto plazo. La clave está en **articular ambas lógicas**: responder con agilidad en emergencias sin perder la coherencia de una agenda estratégica que sostenga impacto de largo plazo.

El desafío de la voz propia

En sociedades polarizadas, las empresas y las organizaciones dudan sobre si deben expresar públicamente sus posiciones frente a temas sensibles como la desigualdad, el cambio climático, la corrupción o la violencia. El temor a represalias o a divisiones entre sus públicos internos y externos frena muchas veces un pronunciamiento claro.

Sin embargo, el silencio también tiene costos: la inacción puede leerse como indiferencia, y la falta de posicionamiento deja espacio a narrativas de otros actores. Cada vez más, se espera que las empresas no solo aporten recursos, sino que también ejerzan un liderazgo cívico, contribuyendo al debate público con voz propia, fundamentada en evidencia y en valores corporativos.

Esto requiere valentía, pero también prudencia estratégica: elegir causas que se alineen con la identidad de la organización, evitar el oportunismo y sostener un compromiso genuino, incluso cuando no sea lo más conveniente en términos inmediatos.

Tensiones adicionales

A las tres tensiones centrales detalladas previamente, se suman otras que complejizan el accionar privado:

- **Local vs. global:** equilibrar agendas internacionales (ODS, estándares ESG) con realidades locales que requieren una mirada estratégica con flexibilidad y adaptación.

- **Individualismo vs. acción colectiva:** la tentación de competir por visibilidad frente a la necesidad de sumar esfuerzos en alianzas multiactorales.
- **Negocio vs. bien común:** integrar el propósito social sin perder foco en la rentabilidad, demostrando que ambos pueden y deben ser complementarios.

El sector privado actúa hoy en un terreno donde los dilemas son inevitables. Lejos de paralizar, estas tensiones deben convertirse en motores de innovación y aprendizaje. Reconocerlas y gestionarlas con transparencia, evidencia y coherencia es la condición para que la inversión social privada logre legitimidad y efectividad en contextos tan dinámicos y desafiantes como los actuales.



Preguntas guía – Capítulo 1

Conceptos clave y evolución del enfoque

1. ¿Cómo define hoy nuestra organización su rol social?

¿Nos concebimos solo como actor económico o también como actor con responsabilidad en el desarrollo de nuestro entorno?

2. ¿Desde qué lógica actuamos principalmente en lo social: reacción, filantropía, estrategia o inversión de impacto?

¿Qué evidencias muestran esa etapa?

3. ¿Nuestra acción social busca suplir al Estado, complementarlo o articularse con él?

¿Tenemos claridad sobre los límites y responsabilidades de cada actor?

4. ¿Existe coherencia entre lo que hacemos desde la ISP y la forma en que opera nuestro negocio?

¿Podría nuestra inversión social ser cuestionada por incoherencias operativas, ambientales o sociales?

5. ¿Nuestra inversión social se comunica como marketing o como compromiso institucional?

¿Qué criterios usamos para decidir qué, cómo y cuándo comunicar?

6. ¿Tenemos claridad sobre qué “bien público o colectivo” estamos ayudando a fortalecer? (Ej.: capacidades locales, instituciones, información, estándares, inclusión, etc.)

7. ¿Actuamos mayormente en proyectos aislados o contribuimos al fortalecimiento de sistemas?

¿Qué parte de nuestra ISP tiene vocación de replicabilidad o escalabilidad?

8. ¿Nuestra organización mide el éxito social por actividades realizadas o por cambios logrados?

¿Qué indicadores reflejan esto?

9. ¿Nuestra estrategia social está conectada con marcos más amplios de sostenibilidad (RSE, ESG, ODS, triple impacto)?

¿O funciona como un carril paralelo?

10. ¿Qué tensiones estamos gestionando hoy en nuestro rol social?

(Ej.: visibilidad vs. exposición, urgencia vs. estrategia, neutralidad vs. posicionamiento).

11. ¿Estamos considerando al capital como una herramienta estratégica para generar impacto?

¿Exploramos instrumentos de finanzas sostenibles o inversión de impacto (créditos, bonos, fondos, esquemas híbridos) para complementar nuestra Inversión Social Privada?

12. ¿Cómo se vincula nuestra organización con el sistema financiero en relación al impacto?

¿Actuamos únicamente como donantes o también como movilizadores de capital hacia soluciones sociales y ambientales? ¿Podríamos ampliar nuestro rol dentro del continuo de capital?

CAPÍTULO 2

Ecosistema actual de la ISP



2.1 Tipología de actores, plataformas y agendas comunes

El ecosistema de la inversión social privada en Argentina se caracteriza por su diversidad y dinamismo. En él conviven actores tradicionales, como las fundaciones donantes, con nuevas formas de articulación empresarial y multiactorales. Esta multiplicidad refleja tanto la riqueza como la fragmentación del campo, y plantea oportunidades y desafíos a la hora de coordinar esfuerzos hacia el bien común.

Como establece la Guía de Inversión Social Privada del 2005 y retoma el estudio de Berger y Roitter (2018), en Argentina no existe una figura jurídica específica para las entidades filantrópicas que donan recursos a terceros. Tampoco existe un marco legal o tributario que identifique específicamente a las fundaciones donantes. Dado este vacío o peculiaridad, se definió como **donante institucional** “a aquella entidad que usa recursos económicos propios para realizar acciones continuas, voluntarias y sistemáticas de inversión social privada”.

En este contexto, las fundaciones emergieron como el donante institucional clásico. Sin embargo, resulta relevante ampliar la mirada más allá de ellas como actor casi exclusivo de la inversión social privada. En los últimos años, y con especial aceleración a partir de la última década, las empresas comenzaron a asumir de manera directa un rol activo en la inversión social, utilizando recursos propios para diseñar, financiar e implementar iniciativas sociales, ambientales y de desarrollo territorial, sin necesariamente canalizarlas a través de una fundación.

Así, el ecosistema actual de la ISP incluye no solo a fundaciones corporativas, familiares e independientes o donantes institucionales, sino también a empresas que invierten directamente, a veces de forma complementaria y otras de manera independiente de estructuras fundacionales, ampliando el alcance, la escala y la diversidad de mecanismos de inversión social privada en la Argentina.

Fundaciones corporativas: tradición y renovación

Las fundaciones corporativas fueron, durante muchos años, el principal vehículo del compromiso empresarial con la sociedad. En los 90 y 2000 marcaron una época, canalizando recursos hacia programas de educación, salud, cultura y desarrollo social. Su valor principal ha sido aportar **estabilidad y legitimidad**, creando una identidad propia y sostenida en el tiempo.

En la actualidad, muchas de estas fundaciones enfrentan el desafío de redefinir su rol frente a un cambio estructural en el modo en que las empresas gestionan su relación con la sociedad.

Fundaciones familiares e independientes

Un actor central del ecosistema son las fundaciones creadas por familias o individuos con alto patrimonio. En Argentina representan una porción significativa del universo filantrópico, con fuerte peso en **cultura, educación y salud**. Su mayor ventaja es la **autonomía**: al no estar vinculadas directamente a una empresa, pueden sostener causas de largo aliento sin las presiones de mercado. Sin embargo, también enfrentan limitaciones: muchas son de pequeña escala, dependen de pocos donantes y carecen de profesionalización. Esto restringe su capacidad de medir impacto, generar alianzas y escalar soluciones. Aun así, constituyen una parte vital del ecosistema, sobre todo por su capacidad de sostener agendas poco atendidas por otros actores.

Fundaciones comunitarias: un modelo en construcción

Las fundaciones comunitarias son todavía incipientes en el país, pero poseen un enorme potencial. Su lógica es distinta: no dependen de una familia o empresa, sino de **movilizar recursos locales para responder a prioridades definidas por la propia comunidad**. En ese sentido, refuerzan la idea de desarrollo territorial, confianza social y sostenibilidad endógena. A diferencia de otros modelos filantrópicos más

concentrados, las fundaciones comunitarias distribuyen el poder de decisión y amplían la base de legitimidad de la inversión social. No actúan únicamente como financiadoras, sino como articuladoras de actores diversos —donantes locales, organizaciones sociales, gobiernos municipales, empresas y ciudadanos— que comparten un interés común por el desarrollo de su territorio (Mott Foundation, 2015).

Conceptualmente, representan un desplazamiento relevante en la arquitectura de la inversión social: del financiamiento vertical hacia la construcción de capital social y gobernanza local. Su fortaleza no reside únicamente en el volumen de recursos que gestionan, sino en su capacidad de generar confianza, sostener agendas de largo plazo y consolidar instituciones ancladas en la comunidad.

En contextos de crisis o fragilidad institucional, este modelo puede convertirse en un factor clave de resiliencia, ya que combina cercanía territorial, conocimiento del contexto y autonomía operativa, permitiendo respuestas más ágiles y sostenidas en el tiempo.

La experiencia internacional muestra que este modelo puede convertirse en un motor de resiliencia comunitaria, articulando filantropía, voluntariado, sector público y empresa local.



2.2 ZOOM I. La fundación corporativa hoy: análisis en profundidad

Las fundaciones corporativas han sido, durante décadas, uno de los vehículos más utilizados por las empresas para organizar su inversión social. Su creación respondió en gran medida a la necesidad de dar continuidad y coherencia a las acciones filantrópicas, pero con el tiempo se consolidaron como espacios especializados para diseñar e implementar programas sociales de largo plazo.

En Argentina y en la región, muchas de las principales experiencias de inversión social privada se desarrollaron a través de fundaciones empresariales. Estas entidades lograron instalar agendas de trabajo sostenidas en educación, salud, inclusión social y cultura, aportando legitimidad y consistencia a la acción de las compañías que las crearon. Aunque en los últimos años la tendencia ha virado hacia modelos más integrados —donde la sustentabilidad se gestiona desde dentro de la empresa—, el modelo fundacional sigue ofreciendo ventajas relevantes y, en muchos casos, se complementa con estas nuevas prácticas.

Ventajas de contar con una fundación corporativa

1. Autonomía institucional

La fundación posee personalidad jurídica y gestión propia. Esto le otorga margen para actuar con mayor libertad, sostener agendas sociales en el tiempo y tomar decisiones proactivas, sin estar tan condicionada por los vaivenes comerciales o financieros de la empresa.

2. Compromiso de largo plazo

Constituir una fundación transmite un mensaje claro: la intención de permanecer. La sola existencia de una fundación corporativa es percibida como un signo de estabilidad y continuidad en el compromiso social.

3. Confianza y legitimidad social

Muchas comunidades se sienten más cómodas relacionándose con una fundación que con un área corporativa. La fundación “humaniza” la marca, genera cercanía y permite construir puentes con actores que pueden mirar con desconfianza la acción directa de una empresa.

4. Acceso a recursos externos

A diferencia de un área de RSE interna, la fundación puede recibir aportes de cooperación internacional, organismos multilaterales e incluso de otras empresas. Esta posibilidad de canalizar fondos de terceros amplía su capacidad de incidencia.

5. Reputación y posicionamiento

El significante “fundación” tiene un peso simbólico que agrega legitimidad. Favorece la construcción de reputación, facilita la interlocución con gobiernos y actores sociales, y refuerza la narrativa institucional del compromiso con el bien común.

6. Capacidad de incidencia

Una fundación corporativa puede convertirse en actor de referencia en determinadas temáticas sociales, contribuyendo a la formulación de políticas públicas y a la construcción de marcos habilitantes.

Límites y tensiones del modelo fundacional

1. Riesgo de desvinculación del negocio

Una crítica frecuente es que la fundación externaliza la responsabilidad social, en lugar de integrarla transversalmente en la empresa. Esto puede dar la sensación de que la inversión social está “separada” de la actividad principal, lo que la vuelve menos estratégica.

2. Estructura propia y costos

Sostener una fundación implica cumplir con requisitos legales, regulatorios y administrativos (balances, auditorías, informes a organismos de control). También demanda staff propio y presupuesto operativo, lo que puede ser oneroso en contextos de crisis.

3. Incentivos fiscales limitados

El actual marco tributario en Argentina reconoce beneficios impositivos acotados para las fundaciones, lo que reduce uno de sus posibles atractivos.

4. Percepción asistencialista

Algunas fundaciones son vistas como herederas de la filantropía tradicional, más enfocadas en la ayuda puntual que en la transformación sistémica. Este riesgo obliga a repensar el modelo y actualizar su narrativa.

5. Tensiones con modelos de sustentabilidad integrada

En compañías que buscan que la sostenibilidad forme parte del corazón del negocio, la existencia de una fundación puede generar dudas sobre su pertinencia. La clave está en que no compita con la estrategia corporativa, sino que la complemente.

El camino de la complementariedad

Más que preguntarse si conviene o no crear una fundación, el debate actual pasa por **cómo articularla con la estrategia de sustentabilidad del negocio**. En muchas empresas, la respuesta ha sido la complementariedad: mientras la compañía integra criterios de impacto en sus operaciones, la fundación se especializa en sostener programas sociales o ambientales de largo plazo, con foco y autonomía, que no se encuentren necesariamente vinculados en forma directa al negocio.

De esta manera, el modelo fundacional no desaparece, sino que se redefine. En algunos casos, se convierte en plataforma de innovación social para incubar proyectos que luego escalan con apoyo empresarial. En otros, funciona como espacio de articulación multiactoral, que le da legitimidad a la empresa para participar en grandes causas colectivas.

Vigencia del modelo

La fundación corporativa sigue siendo una herramienta valiosa dentro del repertorio de la inversión social privada. Ofrece ventajas de autonomía, estabilidad, legitimidad y acceso a recursos que difícilmente pueda brindar un área corporativa interna. Sin embargo, también presenta límites y tensiones que obligan a repensar su rol.

El desafío está en evitar que sea vista como un compartimento estanco o como un legado del pasado, y transformarla en un **instrumento complementario a la estrategia de negocio** (García Moritán y Curcio, 2022), capaz de sumar legitimidad, sostener causas en el tiempo y articular con múltiples actores.

En definitiva, lo importante no es si una empresa tiene o no una fundación, sino **qué estrategia de inversión social despliega y qué impacto logra generar**. La fundación es, en ese marco, una herramienta potente cuando se usa de manera coherente y articulada.

2.3 Empresas con propósito y áreas de RSE/Sustentabilidad/Impacto

En paralelo al modelo de las fundaciones, las empresas fueron avanzando en la integración de la sustentabilidad al corazón del negocio. Esto implica que las decisiones sociales, ambientales y de gobernanza ya no se abordan únicamente desde áreas periféricas —como RSE o filantropía—, sino que pasan a formar parte de la estrategia corporativa, de los procesos operativos, de la gestión de riesgos y de la gobernanza interna.

Integrar la sustentabilidad significa que la empresa incorpora criterios ESG en su toma de decisiones. Estos criterios —ambientales (E), sociales (S) y de gobernanza (G)— funcionan como una guía para evaluar cómo una organización gestiona su impacto en el ambiente, su vínculo con las personas y comunidades, y la calidad y transparencia de su conducción institucional. En la práctica, esto se traduce en la búsqueda por desarrollar productos y servicios más responsables, medir y gestionar el impacto, reducir la huella ambiental, promover prácticas laborales más inclusivas y transparentes, e identificar oportunidades de creación de valor compartido dentro de su propia cadena de valor.

En este proceso, emergen con fuerza las **empresas con propósito**, y en particular las **empresas de triple impacto (como las Empresas B)**, que asumen explícitamente el desafío de **resolver problemáticas sociales y/o ambientales a través de su modelo de negocio**, y no solo mediante acciones complementarias o programas externos. En estos casos, el impacto positivo deja de ser un efecto colateral y se convierte en parte central de la propuesta de valor de la empresa.

La integración de la ISP a la propia estructura interna del negocio busca dar agilidad para innovar, conectar el impacto con el corazón de la actividad productiva y responder a expectativas crecientes de la sociedad. Para las empresas con propósito, la ISP puede funcionar como un **punto estratégico**: permite articular

el impacto generado desde el negocio con iniciativas de acción colectiva, fortalecimiento de ecosistemas y creación de bienes públicos.

El riesgo, sin embargo, es la falta de continuidad. Las áreas de RSE, sustentabilidad o impacto suelen estar sujetas a recortes en contextos de crisis, y su legitimidad depende de su **coherencia con la estrategia corporativa general**. Cuando la sustentabilidad y la ISP están integradas al propósito y al modelo de negocio —como ocurre en las empresas de triple impacto—, esa continuidad se fortalece y el compromiso con el bien público se vuelve más consistente en el tiempo.

2.4 El sector público y la articulación: del financiamiento a la co-gobernanza

La creación y sostenimiento de muchos bienes públicos y colectivos requiere coordinación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil. Sin embargo, es importante reconocer que, en términos generales, la responsabilidad primaria sobre estos bienes recae en el Estado, en tanto garante del interés público.

Durante mucho tiempo, la relación público-privada se limitó al financiamiento puntual o a la ejecución de programas específicos. Hoy, el desafío es avanzar hacia mecanismos de colaboración más estructurados —y, en ciertos casos, de co-gobernanza— donde el sector privado y otros actores contribuyan desde sus capacidades, sin sustituir el rol indelegable del Estado.

El desafío de avanzar hacia mecanismos de co-gobernanza, cuando sea oportuno, requiere espacios donde las decisiones sobre diseño, implementación, seguimiento y evaluación se tomen de forma compartida, bajo reglas claras y con foco en resultados colectivos.

Esto implica:

- **Diseñar mesas de articulación intersectorial** con objetivos comunes, mandatos explícitos, métricas compartidas y continuidad en el tiempo (no sólo instancias informales o reactivas).

- **Construir arquitectura institucional para la colaboración**, incluyendo acuerdos marco, comités de dirección intersectoriales, unidades ejecutoras mixtas y plataformas de coordinación con atribuciones concretas.
- **Fortalecer la capacidad del Estado para recibir, adoptar y escalar** iniciativas privadas efectivas: desde pilotos con evidencia hasta su incorporación en programas públicos, replicación territorial o institucionalización como política pública.
- **Establecer reglas de corresponsabilidad**: quién aporta, quién toma decisiones, quién gestiona, quién audita, quién evalúa y cómo se distribuyen responsabilidades (técnicas, financieras, reputacionales e institucionales).
- **Promover transparencia y trazabilidad de los recursos**, datos abiertos y mecanismos de rendición de cuentas para evitar captura de intereses, conflictos de interés y prácticas oportunistas.

La co-gobernanza requiere, además, una gestión explícita del riesgo político e institucional. Muchas alianzas se debilitan por cambios de gestión, partidización, asimetrías de poder, y falta de mecanismos para resolver tensiones. Por ello, cuando las condiciones institucionales lo permiten, resulta deseable incorporar ciertos mecanismos de gobernanza que contribuyan a fortalecer la transparencia, la confianza y la sostenibilidad de las alianzas:

- Criterios públicos y transparentes de selección de iniciativas y actores.
- Procedimientos de auditoría y evaluación independiente.
- Límites claros al branding o apropiación de resultados colectivos.
- Protocolos de integridad, denuncias y gestión de conflictos de interés.
- Rotación o alternancia de representantes en espacios de decisión.

No todas las alianzas logran implementar plenamente estos estándares. En muchos casos constituyen horizontes aspiracionales más que condiciones iniciales. Sin embargo, su incorporación progresiva puede reducir riesgos, equilibrar asimetrías y dotar de mayor estabilidad a los procesos de articulación público-privada.

La clave se encuentra en la promoción de esta lógica de articulación público-privada basada en confianza, evidencia y resultados —no en transacciones, reemplazos ni marketing—. El objetivo es **complementar al Estado, no sustituirlo**, fortaleciendo su capacidad de respuesta y su legitimidad.

2.4.1 Incentivos de bien público

Una ISP orientada a bienes públicos necesita incentivos adecuados. Los **incentivos de bien público** son herramientas de política pública diseñadas para reconocer y acelerar la contribución de empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil a desafíos prioritarios de una comunidad. Bien diseñados, permiten alinear recursos, conocimiento y capacidades, y convierten a la ISP en un motor complementario de la política pública, orientando capital privado hacia metas de desarrollo sostenible **sin perder autonomía ni agilidad**. Los tipos de incentivos más frecuentes son:

- **Incentivos fiscales**
- **Incentivos económico - financieros**
- **Incentivos comerciales**
- **Incentivos reputacionales e institucionales**

La ISP puede acelerar bienes públicos cuando no opera como sustituto del Estado, sino como socio estratégico: ayudando a prototipar soluciones, financiar innovación y fortalecer capacidades públicas. La articulación público-privada del futuro no se mide por sólo montos movilizados, sino por la capacidad de producir resultados colectivos verificables, sostenerlos

más allá de los ciclos políticos y escalar lo que funciona. Para ello, se requieren mecanismos de co-gobernanza, transparencia, métricas compartidas y marcos habilitantes que reduzcan riesgos y alineen incentivos.

2.4.2 Marcos normativos habilitantes

Un aspecto clave de la articulación público-privada vinculada a la ISP es el marco regulatorio. El crecimiento de la ISP en Argentina y la región requiere un marco normativo moderno y habilitante, que reconozca y potencie el rol del sector privado como inversor social, y que facilite la coordinación multiactor sin comprometer integridad ni legitimidad.

Esto supone:

- **Revisar regímenes fiscales y normativas vigentes** para incentivar la inversión social y ambiental, reducir barreras administrativas y facilitar instrumentos de financiamiento para el desarrollo.
- **Impulsar leyes de mecenazgo, innovación social y finanzas sostenibles** que habiliten la canalización de fondos hacia bienes públicos, con criterios claros de elegibilidad.
- **Crear mecanismos de certificación y verificación** (impacto y uso de fondos) que otorguen legitimidad y eviten el greenwashing o el socialwashing.
- **Incorporar la ISP en planes nacionales, provinciales y municipales** de desarrollo sostenible como política complementaria al gasto público, articulada con metas, indicadores y prioridades territoriales.

En definitiva, la articulación público-privada no se mide por el volumen de recursos movilizados, sino por su capacidad para **producir resultados colectivos verificables**, sostenerlos más allá de los ciclos políticos y escalar lo que funciona.

2.5 Organizaciones de la sociedad civil: de proveedoras a aliadas en el territorio

Criterios para relaciones estratégicas y co-creación con las organizaciones sociales

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) constituyen un pilar fundamental de la democracia y del desarrollo en Argentina y la región. Su fortaleza radica en la **cercanía con las comunidades**, el conocimiento del territorio y la capacidad de sostener causas de largo plazo. Ningún otro actor logra ese nivel de legitimidad y conexión social.

Durante años, sin embargo, la relación entre empresas y OSC estuvo marcada por un enfoque instrumental: muchas veces se las consideraba **proveedoras o beneficiarias de proyectos sociales**, receptoras de fondos o ejecutoras contratadas para cumplir con la agenda filantrópica empresarial. Esa visión reduccionista no solo limitaba el potencial de impacto, sino que también debilitaba a las organizaciones, forzándolas a depender de aportes coyunturales y desarticulados.

Hoy, la madurez de la inversión social privada exige un cambio profundo: pasar de la lógica de proveedor a la de **aliado estratégico**, reconociendo que solo la colaboración genuina entre empresas y OSC permite enfrentar los desafíos sociales y ambientales más complejos.

De proveedoras a socias estratégicas

En el camino hacia el fortalecimiento de una cultura democrática sólida, las OSC deben ser consideradas **socias con voz propia** en el diseño, implementación y evaluación de programas de impacto. Ellas aportan legitimidad en los territorios, conocimiento acumulado de las problemáticas, capital social construido durante años y experiencia en la gestión de vulnerabilidades. Al integrarlas en igualdad de condiciones, las empresas logran construir programas más pertinentes, ganar confianza de las comunidades y fortalecer la sostenibilidad de sus iniciativas.

El paso de proveedor a aliado implica reconocer que el **éxito de la ISP no se mide solo por los recursos aportados, sino por la calidad de las relaciones construidas** y la capacidad de generar cambios estructurales junto a otros.

Las organizaciones de la sociedad civil cumplen en este proceso un rol clave no solo como ejecutoras de proyectos, sino como actores fundamentales en el fortalecimiento democrático, la construcción de tejido social y la promoción de derechos. Incluyen no solo ONG profesionalizadas, sino también clubes, centros culturales, organizaciones comunitarias, entidades de bien público y diversas formas de organización intermedia que sostienen vínculos, participación y capital social en los territorios.

Criterios para relaciones estratégicas

La construcción de alianzas sólidas con OSC requiere ciertos criterios básicos:

1. **Respeto y reconocimiento:** valorar la autonomía institucional, evitando imponer agendas externas.
2. **Transparencia y confianza mutua:** establecer reglas claras de trabajo, plazos realistas y expectativas compartidas.
3. **Complementariedad de capacidades:** entender que las empresas aportan financiamiento, conocimiento técnico y redes, mientras que las OSC aportan legitimidad, cercanía y experiencia en el terreno.
4. **Horizonte de largo plazo:** privilegiar alianzas sostenidas frente a vínculos episódicos que generan dependencia y desgaste.
5. **Evaluación conjunta:** definir métricas de impacto compartidas y procesos de aprendizaje mutuo.

Estos criterios no son simples declaraciones de intención: es importante que puedan convertirse en políticas explícitas y prácticas concretas dentro de la gestión de la inversión social privada.

El valor de las OSC en el territorio

El aporte de las organizaciones sociales va mucho más allá de la ejecución de proyectos:

Actúan como **puentes con la ciudadanía**, canalizando demandas, fortaleciendo la participación y construyendo confianza.

Funcionan como **guardianes de causas**, sosteniendo agendas sociales y ambientales que ni el mercado ni el Estado priorizan de manera consistente.

Son **laboratorios de innovación social**: en contextos críticos han sabido generar respuestas creativas que luego se escalan con apoyo de empresas o gobiernos.

Para el sector privado, trabajar con OSC implica ampliar su legitimidad, acceder a conocimiento situado y conectar con actores sociales que de otro modo estarían fuera de su alcance.

Filantropía y coyuntura crítica

Ahora bien, es importante reconocer que la filantropía tiene una dimensión específica que se activa en **contextos de coyuntura crítica**: catástrofes naturales, emergencias sanitarias o crisis sociales. En esas situaciones, la prioridad no es la planificación estratégica de largo plazo, sino la **respuesta inmediata y la asistencia directa**.

Las OSC suelen ser las primeras en actuar en el territorio, y el acompañamiento ágil de empresas y fundaciones es vital para contener la emergencia. En este marco, la inversión social privada debe operar con mecanismos flexibles, fondos rápidos y canales de decisión simplificados que permitan sostener la acción inmediata sin burocracias innecesarias.

El verdadero desafío consiste en **articular ambas lógicas**: la capacidad de reacción rápida en contextos de crisis y la construcción de alianzas estratégicas de largo plazo. Una empresa madura en su ISP es aquella que puede responder al mismo tiempo a lo urgente y a lo estructural, sin que una lógica anule a la otra.

Co-creación y acción colectiva

Las experiencias más transformadoras surgen cuando empresas y OSC trabajan desde la **co-creación**: diseñan diagnósticos conjuntos, comparten responsabilidades, asumen riesgos de manera equitativa y aprenden en el proceso. Esto significa que las organizaciones sociales no son convocadas solo para ejecutar, sino para **pensar y decidir en la mesa de diseño**.

La co-creación refuerza la acción colectiva, porque obliga a empresas, OSC, gobiernos y comunidades a alinear visiones y recursos en torno a una misión compartida (García Moritan, 2024). El resultado no es solo un proyecto más robusto, sino un ecosistema más fuerte, capaz de sostener cambios en el tiempo.

Vinculación estratégica

Las organizaciones de la sociedad civil son **aliadas esenciales** para la inversión social privada. Su rol no puede reducirse a ser proveedoras de servicios: son socias en la construcción de ciudadanía, en la defensa de causas estratégicas y en la implementación de soluciones en los territorios.

Las OSC no solo ejecutan proyectos: cumplen un rol democrático y ciudadano insustituible. Canalizan demandas sociales, amplifican voces, generan innovación territorial y sostienen agendas públicas incluso en contextos adversos. Su existencia y fortalecimiento son, en sí mismos, un bien público. Por ello, la ISP no debería limitarse a financiar actividades puntuales, sino contribuir también al desarrollo institucional de las organizaciones: profesionalización de equipos, mejora de sistemas de gestión, sostenibilidad financiera y capacidad de incidencia.

El futuro de la ISP en Argentina y la región dependerá en gran medida de la capacidad del sector privado para reconocer este valor, construir alianzas basadas en respeto y confianza, y sostener una lógica dual: **asistencia inmediata en coyunturas críticas y co-creación estratégica en horizontes de largo plazo**.

RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN ALIANZA CON OSCs

- Dar siempre respuesta a 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 “intangible” y duradero que se realiza a la OSC.
 - Construir iniciativas conjuntas desde una lógica de escucha, participación y protagonismo compartido con las OSCs.
-

Preguntas guía – Capítulo 2

Ecosistema actual de la ISP

1. ¿Qué tipo de actor somos dentro del ecosistema de ISP?

(fundación corporativa, área interna de empresa, fundación familiar, OSC donante, comunidad, red, etc.) ¿Qué implica eso en términos de capacidades y límites?

2. ¿Qué rol estamos jugando hoy: donante, implementador, articulador, inversor, “orquestador”, aliado técnico?

¿Ese rol es explícito y compartido por nuestros socios?

3. ¿Dónde están nuestras alianzas más relevantes hoy y qué “tipo de vínculo” son?

(financiamiento, co-diseño, ejecución, gobernanza, generación de evidencia, incidencia) ¿Qué tan estratégicas vs. transaccionales son?

4. ¿Con qué actores clave NO estamos trabajando y por qué?

(Estado, academia, OSC territoriales, sector privado par, fundaciones comunitarias, etc.) ¿Qué nos falta para habilitar esos vínculos?

5. ¿Nuestra intervención se integra en agendas comunes o compite por visibilidad con otras iniciativas?

¿Estamos contribuyendo a la coordinación (o duplicando esfuerzos sin querer)?

6. ¿Qué capacidades nos faltan para operar “en ecosistema” y no como actor aislado?

(gestión de alianzas, gobernanza compartida, medición, financiamiento, gestión de datos, incidencia, etc.)

7. ¿Cómo decidimos si canalizamos la ISP vía fundación, vía empresa, o con un modelo mixto?

¿Qué criterios usamos (agilidad, legitimidad, continuidad, acceso a recursos externos, foco temático)?

8. En la relación con OSC, ¿las tratamos como proveedoras o como aliadas estratégicas?

¿Tienen voz real en diagnóstico, diseño y evaluación, o solo en ejecución?

9. ¿Qué condiciones de co-gobernanza estamos dispuestos a aceptar cuando trabajamos con el Estado?

(reglas claras, trazabilidad, auditoría, datos abiertos, límites al branding, gestión de conflictos de interés)

10. ¿A qué “bien público o colectivo” podría contribuir nuestra ISP dentro de este ecosistema?

(estándares, datos, capacidades institucionales, modelos replicables, mecanismos de financiamiento, etc.) ¿Quién debería adoptar o escalar eso para que se sostenga luego de nuestra intervención?

CAPÍTULO 3

Gestión estratégica
de la Inversión Social Privada



La gestión estratégica es el corazón de la Inversión Social Privada (ISP). A diferencia de intervenciones filantrópicas aisladas o de carácter reactivo, la ISP requiere planificación, coherencia y un enfoque de largo plazo que asegure que los recursos invertidos generen transformaciones duraderas en las comunidades y en los sistemas en los que se interviene. Este capítulo ofrece una hoja de ruta práctica para las organizaciones que buscan transitar ese camino: desde el diagnóstico inicial, pasando por la elaboración de una estrategia, hasta el diseño, implementación y sostenibilidad de los programas.

3.1 Condiciones para optimizar el retorno de la ISP

La Inversión Social Privada (ISP) alcanza su mayor efectividad cuando se orienta estratégicamente con un foco definido —temático, territorial y/o poblacional— que contribuya al bienestar y al desarrollo sostenible de largo plazo.

Para maximizar su retorno —económico, social y reputacional—, debe estructurarse bajo las siguientes condiciones:

1. Asociada a una estrategia

La ISP debe surgir de una **visión estratégica** que articule los propósitos de la organización con los desafíos del entorno. Esto implica definir con claridad **objetivos de corto, mediano y largo plazo**, identificar áreas prioritarias y establecer principios de intervención coherentes con la misión institucional.

Una estrategia sólida permite optimizar recursos, dar continuidad a las iniciativas y generar aprendizajes transferibles.

2. Alineada

La inversión debe estar alineada con la **identidad, valores y estrategia** de la organización (alineación interna), y a su vez con las **prioridades y dinámicas del territorio** donde actúa (alineación externa).

A esta doble coherencia puede sumarse una tercera dimensión clave: la **alineación con una causa o agenda de bien público** (por ejemplo: inclusión, primera infancia, educación, clima, empleo joven), que orienta la inversión hacia un impacto más profundo y sostenido.

Esta triple alineación:

- fortalece la legitimidad y la coherencia del propósito,
- mejora la efectividad del impacto,
- y habilita sinergias entre áreas internas (se trate de áreas corporativas en el caso de empresas o de equipos programáticos y de gestión en el caso de fundaciones) y actores del ecosistema (Estado, OSCs, academia, comunidades).

La alineación con la identidad y estrategia organizacional no debe confundirse con absorción o dependencia total. Para que la ISP cumpla un rol transformador, necesita cierto grado de autonomía técnica y programática que le permita priorizar el interés público, sostener compromisos de largo plazo y evitar decisiones exclusivamente coyunturales.

3. Desarrollada en alianzas

La colaboración es un componente esencial.

Las alianzas intersectoriales permiten combinar capacidades técnicas, legitimidad territorial y sostenibilidad financiera.

La ISP moderna se apoya en ecosistemas de impacto, donde empresas, fundaciones, gobiernos y organizaciones comunitarias trabajan conjuntamente para lograr resultados colectivos.

El valor no reside únicamente en financiar iniciativas, sino en el grado de involucramiento que los actores asumen en su desarrollo, lo que puede incluir distintos niveles de participación, co-laboración o co-creación.

4. Orientada al desarrollo local y territorial

Toda ISP debe reconocer y fortalecer los activos del territorio donde opera. Esto supone trabajar desde la **participación comunitaria**, el diagnóstico compartido y la identificación de soluciones que generen círculos virtuosos entre actores locales. El desarrollo territorial requiere una mirada de largo plazo y la construcción de **capacidades locales** que trasciendan la intervención inicial.

5. Sostenible en el tiempo

La sostenibilidad de la ISP depende tanto de su planificación como de su capacidad adaptativa.

Un proyecto sostenible es aquel que se **planifica con horizonte de largo plazo**, prevé mecanismos de continuidad y fomenta la apropiación local.

Más que asistencia, busca **transformación y resiliencia**: resultados que perduren más allá del financiamiento inicial.

6. Medible y basada en evidencia

Toda inversión debe poder **demostrar resultados**.

La medición de impacto, tanto cualitativa como cuantitativa, permite evaluar avances, aprender, ajustar y escalar.

Implementar sistemas de monitoreo y evaluación desde el inicio mejora la eficiencia y refuerza la rendición de cuentas ante *stakeholders* internos y externos.

7. Transparente y comunicada

La transparencia es un componente ético y estratégico.

Comunicar los resultados, aprendizajes y desafíos de cada proyecto refuerza la confianza pública y el sentido de propósito compartido.

Una ISP transparente no se limita a difundir logros, sino que **comparte conocimiento y promueve la colaboración** a través de una comunicación abierta, bidireccional y basada en datos.

8. Con un horizonte temporal definido

El impacto requiere tiempo. Toda ISP debe establecer un horizonte temporal que combine **acciones inmediatas, resultados intermedios y metas de largo plazo**. Planificar de este modo permite acompañar los procesos de cambio social sin perder flexibilidad ante contextos cambiantes.

¿Cómo se gestiona la Inversión Social Privada?

La gestión de la Inversión Social Privada (ISP) no se limita a la ejecución de proyectos, sino que implica **diseñar y sostener procesos de creación de valor colectivo**, donde los recursos privados potencian transformaciones sociales, económicas y ambientales sostenibles. El punto de partida es reconocer que los contextos sociales son complejos y cambiantes. Por eso, una buena gestión de la ISP requiere contemplar la planificación con la capacidad de adaptación, la técnica con la escucha activa, y la estrategia con la empatía.

3.2 Dilemas operativos de la ISP

La gestión de la Inversión Social Privada no transcurre en escenarios lineales, sino atravesada por dilemas operativos que requieren decisiones permanentes. Lejos de ser obstáculos, estos dilemas reflejan la complejidad de intervenir en problemáticas sociales y ambientales, y constituyen oportunidades de aprendizaje, ajuste y mejora continua. La efectividad de la ISP depende, en gran medida, de cómo las organizaciones reconocen y equilibran estas tensiones inherentes a su práctica.

• Profundidad versus rapidez

Los proyectos de ISP enfrentan la presión por mostrar resultados visibles en plazos cortos. Sin embargo, la profundidad del impacto requiere tiempo para construir vínculos, fortalecer capacidades locales y generar cambios estructurales.

El desafío es combinar la **agilidad operativa con la profundidad transformadora**, evitando caer en intervenciones superficiales o puramente simbólicas.

Las metodologías ágiles, los pilotos de impacto y la gestión por aprendizajes pueden ser aliados para lograr avances graduales sin sacrificar la calidad del proceso.

• Gestión del riesgo versus innovación

Toda inversión implica riesgo. En la ISP, el riesgo no solo es financiero, sino también reputacional, institucional o social. Sin embargo, el **sector privado tiene la oportunidad —y responsabilidad— de asumir riesgos que otros actores no pueden**, para pilotear soluciones innovadoras o herramientas experimentales. Las metodologías de innovación social permiten gestionar el riesgo de forma controlada, aprendiendo de los errores y midiendo iterativamente el valor generado.

• Orden versus flexibilidad

El siglo XXI impone una gestión adaptativa. Los proyectos deben contar con un marco estratégico claro, pero también con la flexibilidad para responder a escenarios cambiantes. La planificación de la ISP no puede concebirse como una secuencia rígida, sino como un **sistema vivo de aprendizaje continuo**. Esto exige liderazgos empáticos, procesos de gobernanza abierta y estructuras institucionales que permitan tomar decisiones informadas en tiempo real, sin perder el rumbo estratégico.

3.3 Los cuatro pasos para la gestión de la ISP

La gestión puede organizarse en cuatro etapas interconectadas —no necesariamente lineales— que permiten avanzar de la visión a la acción, y de la acción al aprendizaje colectivo:

1. Evaluación de contexto

Comprende el análisis interno (capacidades, misión, gobernanza) y externo (necesidades, actores, desafíos, oportunidades territoriales) para asegurar que la ISP esté alineada con su entorno y con las prioridades locales.

2. Armado de estrategia

Define la teoría de cambio, objetivos, principios, áreas de impacto, criterios de selección de proyectos y mecanismos de coordinación. Implica construir una narrativa de propósito y un modelo de valor compartido.

3. Formulación e implementación del proyecto

Traduce la estrategia en acción, articulando recursos, actores y metodologías. Incluye procesos de co-diseño, innovación abierta, inversión por resultados e indicadores de impacto.

4. Comunicación y aprendizaje

Abarca la gestión del conocimiento, la evaluación participativa y la rendición de cuentas. La comunicación se concibe como una herramienta para inspirar, conectar y escalar buenas prácticas.

Estas etapas no son rígidas. Pueden solaparse, retroalimentarse y adaptarse a los cambios del entorno. Lo esencial es mantener un **enfoque iterativo**, capaz de aprender y ajustar continuamente.

3.3.1 Primer paso: Evaluación de Contexto

La evaluación de contexto constituye el primer paso de toda inversión social inteligente. Su objetivo es identificar los factores internos y externos que influirán en la efectividad, legitimidad y sostenibilidad de las acciones. Se trata de comprender el **ecosistema de impacto**, mapeando actores, recursos, desafíos

y oportunidades para construir una estrategia pertinente y arraigada.

3.3.1.1 Evaluación Interna

Busca asegurar la coherencia entre el proyecto y la identidad institucional del inversor. Incluye el análisis de:

- **Misión, visión y propósito** de la organización.
- **Gobernanza y procesos de toma de decisiones.**
- **Recursos disponibles:** financieros, humanos, técnicos, relacionales.
- **Capacidades organizacionales** y nivel de madurez en sostenibilidad o impacto.
- **Programas existentes** y aprendizajes previos que puedan capitalizarse.

El objetivo es garantizar que cada proyecto de ISP **fortalezca el propósito institucional** y no se constituya como un esfuerzo aislado.

3.3.1.2 Evaluación Externa

Implica una lectura integral del territorio, considerando variables sociales, económicas, ambientales y culturales.

No se trata solo de identificar carencias, sino también **activos y capitales locales** sobre los que se pueda construir (Bebbington, 1999; DFID, 1999).

Capitales del territorio

La evaluación contemporánea amplía el paradigma clásico de “necesidades” e incorpora la teoría de los **Cinco Capitales**:

1. **Capital Económico-Financiero:** activos, ingresos, emprendimientos y estructuras de producción.
2. **Capital Natural:** ecosistemas, servicios ambientales y recursos comunes.
3. **Capital Humano:** habilidades, salud, conocimiento, liderazgo.

4. Capital Social: redes de confianza, normas, cooperación y cohesión comunitaria.

5. Capital Físico: infraestructura, equipamiento, conectividad.

La lectura combinada de estos capitales permite diseñar proyectos que **fortalezcan las capacidades locales** en lugar de sustituirlas.

3.3.1.3 Actores, redes y alianzas

El **relevamiento de actores** es una herramienta clave para entender quiénes son los protagonistas, aliados, influenciadores y potenciales detractores dentro del ecosistema. Hoy se complementa con metodologías más precisas de *mapeo de grupos de interés* y *análisis de redes*, que permiten identificar nodos estratégicos y relaciones de poder (Freeman, 1984; Borgatti et al., 2009).

Actores e instituciones

Preguntas guía:

¿Quiénes son los referentes comunitarios?

¿Qué instituciones públicas o privadas tienen legitimidad o influencia?

¿Existen actores que compartan valores o propósito con la organización inversora?

¿Hay potenciales socios o actores con intereses contrapuestos?

Redes y alianzas existentes

Antes de iniciar un proyecto, es crucial conocer el tejido social y relacional del territorio. Las redes existentes no solo facilitan la implementación, sino que **sostienen el impacto una vez finalizada la intervención**. Identificar y fortalecer esas alianzas puede reducir riesgos, entender expectativas y multiplicar resultados.

Proyectos existentes y antecedentes

Un principio básico de eficiencia y sostenibilidad: **no duplicar esfuerzos**.

Relevar iniciativas en curso, tanto del sector público como privado y de la sociedad civil, permite generar sinergias y aprender de experiencias anteriores.

3.3.1.4 Caja de herramientas para el mapeo institucional

Las metodologías contemporáneas complementan los instrumentos tradicionales del GDPE con técnicas de análisis de redes y datos abiertos. El **mapeo institucional** amplía el relevamiento de actores, incorporando una mirada sistémica sobre instituciones, políticas, capacidades y dinámicas del territorio.

El mismo puede organizarse en distintos ejes complementarios, que no necesariamente son secuenciales y pueden aplicarse de manera transversal según el contexto:

Eje	Objetivo
Mapeo de actores clave	Identificar y analizar las relaciones entre líderes comunitarios, OSCs, instituciones educativas, religiosas, productivas o de base.
Mapeo de instituciones de desarrollo	Evaluar políticas, proyectos y líneas de acción de entidades públicas, privadas o mixtas. Incorporar visualización de datos y análisis de alianzas interinstitucionales.
Mapeo de capacidades locales	Medir fortalezas de gestión, liderazgo y aprendizaje organizacional. Incorporar escalas de madurez.
Relevamiento y diagnóstico comunitario	Comprender problemáticas, prioridades y dinámicas locales a partir de la escucha activa de actores comunitarios. Identificar necesidades, demandas y brechas, incorporando metodologías participativas.

La **evaluación de contexto** sigue siendo el punto de partida fundamental. Sin embargo, su enfoque debe actualizarse hacia un modelo **ecosistémico**, donde se mapean no sólo los problemas y actores, sino también **los flujos de valor, las relaciones de confianza y los activos intangibles** del territorio.

Estas herramientas no son excluyentes ni secuenciales, y su aplicación depende del tipo de intervención, el territorio y los actores involucrados.

Riesgos y factores críticos

Toda intervención social implica riesgos —financieros, institucionales, políticos o comunitarios— que deben **anticiparse y gestionarse estratégicamente**. La gestión moderna de la ISP incorpora un enfoque de **riesgo contextual** (Banco Mundial, 2017), identificando variables críticas para anticipar dificultades:

Riesgos estructurales:

- Alta rotación de liderazgo en las instituciones locales.
- Débil cultura de transparencia o trazabilidad.
- Conflictos interinstitucionales o superposición de iniciativas.

Riesgos operativos:

- Falta de gobernanza compartida o de acuerdos de gestión de datos.

- Falta de mecanismos para transferencia de capacidades o sostenibilidad post-financiamiento.

Riesgos reputacionales:

- Desalineación con prioridades locales o agendas públicas.
- Baja legitimidad de actores externos.
- Cada riesgo debe abordarse con un **plan de mitigación**, identificando responsables, medidas preventivas y protocolos de respuesta.

3.3.2 Segundo paso: Armado de la Estrategia de ISP

Toda inversión social estratégica parte de una pregunta esencial: **¿qué cambio queremos generar y cómo podemos contribuir mejor a ese cambio?**

El armado de una estrategia de Inversión Social Privada (ISP) implica traducir la misión institucional en un marco de acción coherente, medible y sostenible. No se trata solo de definir en qué se invertirá, sino **por qué, con quién, cómo y para qué horizonte temporal**, integrando la visión de largo plazo con la capacidad adaptativa de cada organización.

Una estrategia de ISP actual funciona como una **teoría de cambio organizacional**, articulando objetivos, principios, focos y modalidades de intervención bajo un mismo propósito.

Para el armado de una estrategia deben definirse:

Componentes	Descripción
Objetivos	Qué cambios se buscan lograr —en la comunidad, en el ecosistema y dentro de la organización— y cómo se medirá el progreso.
Principios y criterios rectores	Qué valores guían la selección, ejecución y evaluación de proyectos.
Focos de intervención	Dónde y sobre qué temáticas se concentrará el esfuerzo (territorio, temática, población objetivo).
Modalidades de apoyo	Cómo se desplegará la inversión (donación, coinversión, financiamiento mixto, inversión de impacto, etc.).

3.3.2.1 Herramientas para la formulación estratégica

En la práctica, las organizaciones pueden apoyarse en metodologías que pueden aplicarse en distintas etapas del diseño e implementación de la estrategia de ISP:

Herramienta	Propósito
Teoría de Cambio (ToC)	Explicitar la lógica causal de cómo una intervención genera cambio, identificando supuestos, actores y condiciones necesarias para lograr resultados e impacto. Sirve para entender el “por qué”.
Matriz de Marco Lógico (MML)	Esquema de planificación y gestión : objetivos, resultados, productos/actividades, indicadores , medios de verificación y supuestos, para el monitoreo y la ejecución. Asiste en el desarrollo de “cómo”.
Materialidad social/Doble materialidad	Identificar y priorizar los temas sociales y ambientales más relevantes según: (i) su impacto en personas y territorio (materialidad de impacto social) y (ii) su efecto potencial sobre el negocio (materialidad financiera). Ayuda a definir el “ qué ” abordar y orienta el foco de la Teoría de Cambio y del Marco Lógico .
Mapas de impacto y valor colectivo	Visualizar cómo se conectan inversión/acciones, actores y resultados dentro del sistema, identificando interdependencias y puntos de apalancamiento. Ayuda a definir el “ dónde ” intervenir de manera eficaz.
Evaluación de riesgos y resiliencia	Incorporar criterios ESG u otros estándares y análisis de vulnerabilidades para anticipar riesgos, tensiones y compensaciones, y condiciones externas que pueden afectar el logro de resultados. Permite ajustar supuestos y medidas de mitigación, fortaleciendo la Teoría de Cambio y robusteciendo la implementación y monitoreo en la Matriz de Marco Lógico .
Due diligence / Evaluación de capacidades de socio implementador	Evaluar capacidades, gobernanza, salud financiera, gestión operativa y riesgos del socio implementador para reducir fallas de ejecución y asegurar sostenibilidad.

Algunas de estas herramientas son transversales y pueden utilizarse tanto en la definición estratégica como en la formulación, implementación y evaluación de intervenciones.

Una estrategia sólida de ISP no es un documento estático, sino una **brújula que orienta decisiones en entornos cambiantes**. Debe revisarse periódicamente, adaptarse a nuevas realidades, nutrirse de datos y aprendizajes, y mantenerse fiel a los principios que le dan sentido.

En definitiva, una buena estrategia de inversión social es aquella que **equilibra propósito y flexibilidad**, combina planificación y experimentación, y logra traducir los recursos privados en valor público.

3.3.2.2 Objetivos de la Estrategia de la ISP

Definir objetivos claros, alcanzables y medibles es el primer paso para orientar la acción. Los objetivos deben operar en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos deben ser lo más precisos posibles y ser definidos luego del relevamiento del contexto interno como externo respondiendo así a una realidad concreta. Los objetivos **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales por sus siglas en inglés) son un marco para establecer metas efectivas y reflejar tanto los impactos buscados como los retornos esperados para la organización (reputacionales, de aprendizaje, de capital social o de innovación).

Preguntas guía:

¿Qué tipo de impactos queremos lograr por medio de la ISP?

¿Qué tipo de valor o retorno genera para la organización?

¿Qué transformación queremos ver en la comunidad en el largo plazo?

Principios Rectores y Criterios de Selección

La transparencia, la coherencia y la ética son pilares de toda inversión social. Definir principios y criterios explícitos no solo orienta la toma de decisiones, sino que refuerza la legitimidad y la rendición de cuentas frente a los *stakeholders* (*grupos de interés*).

Ejemplos de principios:

- **Adicionalidad:** invertir donde los fondos privados generen valor que no se lograría sin su aporte.
- **Inclusión y equidad:** priorizar poblaciones o territorios en situación de vulnerabilidad estructural.
- **Colaboración:** promover alianzas multi-sectoriales y cofinanciamiento.

- **Medición y aprendizaje:** asegurar procesos de evaluación continua.
- **Innovación:** generar soluciones que incorporen aprendizajes y evidencia, con capacidad de ser replicables y escalables.

Criterios de selección sugeridos:

- Claridad en la problemática y en la población objetivo.
- Evidencia de necesidad y alineamiento con prioridades locales.
- Viabilidad técnica y financiera del proyecto.
- Participación y apropiación comunitaria.
- Capacidad de sostenibilidad post-financiamiento.
- Presencia de aliados estratégicos o contrapartes.
- Potencial de aprendizaje y replicabilidad.

Foco de la Inversión Social

En un contexto de recursos limitados, definir un foco es concentrar recursos donde puedan generar mayor transformación. Este foco puede organizarse según tres dimensiones interdependientes:

Dimensión	Descripción
Temática	Áreas de acción prioritarias (educación, inclusión laboral, ambiente, salud, etc.).
Localización geográfica	Barrio, municipio, provincia o región donde la organización tiene interés.
Población objetivo	Grupos de personas o actores específicos (jóvenes, mujeres, emprendedores, cooperativas, comunidades locales, etc.).

Tendencias actuales:

- **Vincular la ISP con el negocio:** alineando los proyectos con capacidades empresariales, conocimiento técnico o cadenas de valor sostenibles.

- **Equilibrar foco y diversidad:** reservar parte del presupuesto para causas no directamente vinculadas al negocio, que surjan directamente de las necesidades de las comunidades, territorios o actores con que nos relacionamos, permitiendo potenciar esquemas colaborativos o acción colectiva, fomentando la innovación y el compromiso ciudadano.
- **Abordajes sistémicos:** diseñar intervenciones que ataquen causas estructurales y no solo síntomas.
- **Focalización flexible:** ajustar las prioridades según datos de impacto, contexto o nuevas alianzas.

El foco no debe entenderse como una limitación, sino como una **estrategia de especialización y sinergia**, que permite maximizar el impacto con recursos finitos.

3.3.2.3 Modalidades de Apoyo

Las modalidades de apoyo determinan **cómo se desplegará la inversión social** y cómo se vincularán los distintos actores involucrados. La elección de la modalidad debe responder a los objetivos definidos y a las capacidades de gestión del socio implementador. Las mismas pueden analizarse a partir de tres dimensiones complementarias: el tipo de recursos movilizados, el tipo de intervención y los mecanismos de asignación. En la práctica, estas dimensiones suelen combinarse.

Tipos de recursos movilizados

Refiere a los recursos que la organización pone a disposición:

Aportes financieros (donaciones, inversión, crédito)

Aportes en especie (bienes, equipamiento, insumos)

Servicios y asistencia técnica (capacitación, consultoría, comunicación, gestión)

Tiempo y capacidades humanas (voluntariado corporativo)

Tipos de intervención

Refiere a cómo se orientan los recursos para generar impacto:

Apoyo directo a proyectos o iniciativas

Fortalecimiento institucional (capacidades de gestión, liderazgo, comunicación, sostenibilidad)

Programas o iniciativas propias impulsadas por la organización

Inversiones de impacto y financiamiento estructurado (incluyendo financiamiento combinado o *blended finance*)

Mecanismos de asignación

Refiere a cómo se canalizan los recursos:

Asignación directa a proyectos o actores alineados

Convocatorias abiertas / fondos concursables

Premios y becas

Alianzas estratégicas con otras organizaciones

Como hemos mencionado, estas dimensiones no son excluyentes: una organización puede, por ejemplo, canalizar aportes financieros mediante una convocatoria para fortalecer capacidades institucionales, o combinar asistencia técnica con financiamiento para potenciar resultados.

En los últimos años, al consolidarse un enfoque que busca generar impacto social positivo desde el corazón del negocio, muchas empresas comenzaron a incorporar modalidades de contribución que no se expresan únicamente a través de donaciones o programas externos, sino mediante **decisiones estructurales de la gestión y de la operación**. En este marco emergen **tres modalidades crecientes de apoyo**:

Compras sostenibles (o compras de impacto / con propósito)

Esta modalidad consiste en integrar criterios ambientales y sociales en la política de abastecimiento, con el objetivo de desarrollar, priorizar y seleccionar proveedores que cuiden el ambiente y generen impacto social positivo. Los proveedores pueden ser empresas de triple impacto, cooperativas, emprendimientos sociales o incluso organizaciones de la sociedad civil con capacidad de ofrecer bienes y servicios de calidad. A través de estas decisiones, la empresa canaliza demanda hacia actores que no solo producen en forma responsable, sino que también impulsan soluciones concretas vinculadas a la desigualdad, la pobreza, la inclusión y el desarrollo local, fortaleciendo cadenas de valor con propósito.

Política de inclusión laboral

Se refiere a la implementación de medidas y prácticas orientadas a la **incorporación proactiva, el desarrollo profesional y la retención** de personas provenientes de poblaciones históricamente excluidas o con barreras de acceso al empleo: personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, con discapacidad, personas que han atravesado discriminación (por género, identidad, origen, edad, etc.) o que requieren apoyos específicos para integrarse al mundo laboral. Puede adoptar múltiples formatos y se enmarca habitualmente en estrategias de **Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)** con impacto directo en la reducción de brechas y la construcción de oportunidades.

Innovación y desarrollo de soluciones con impacto (desde el negocio)

Esta modalidad consiste en orientar el desarrollo de productos, servicios o modelos comerciales para generar impacto social y/o ambiental positivo, integrándolo de forma directa a la propuesta de valor del negocio. Puede incluir estrategias de negocios inclusivos (por ejemplo, productos accesibles para poblaciones vulnerables o la integración de pequeños productores en la cadena de valor), así como innovaciones orientadas a la sostenibilidad, la eficiencia, la reducción de externalidades o la transición hacia modelos más responsables. Se trata de una contribución estructural, ya que el impacto se genera a través de lo que la empresa vende y cómo lo vende.



ZOOM II. Voluntariado corporativo como estrategia de valor compartido

El voluntariado corporativo constituye una de las expresiones más visibles del compromiso social de las empresas y fundaciones. Tradicionalmente asociado a jornadas solidarias y actividades puntuales, hoy se entiende como una modalidad de apoyo estratégica **de inversión social privada** que aporta simultáneamente a tres dimensiones: el fortalecimiento de las comunidades, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y la construcción de legitimidad y reputación para la empresa o la organización. Desde esta perspectiva, el voluntariado se configura como una verdadera estrategia de **valor compartido**, en tanto genera beneficios para todos los actores involucrados.

1. El rol del voluntariado en la inversión social privada

El voluntariado corporativo permite movilizar un recurso que suele estar subutilizado: el tiempo, la energía y el talento de los colaboradores. Cuando las empresas abren canales para que sus empleados se comprometan con causas sociales y ambientales, logran conectar la cultura interna con las prioridades institucionales y con las necesidades del entorno. Así, el voluntariado se vuelve un puente entre la **motivación individual** y la **estrategia de impacto colectivo**.

En términos de inversión social privada, éste complementa las contribuciones financieras al aportar **capital humano** y **conocimiento especializado**. Muchas veces, los voluntarios ofrecen competencias técnicas —gestión, comunicación, asesoramiento legal, capacitación— que resultan críticas para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil. De este modo, el voluntariado no solo multiplica el alcance de los recursos económicos invertidos, sino que también incrementa el valor agregado del compromiso corporativo.

2. Beneficios múltiples del voluntariado corporativo

Genera beneficios tangibles e intangibles para todos los actores implicados:

- **Para la empresa:** mejora el clima laboral, refuerza la cultura organizacional, fortalece el orgullo de pertenencia y proyecta una reputación positiva hacia afuera. También contribuye a atraer y retener talentos, especialmente en generaciones jóvenes que valoran las empresas con propósito.
- **Para los colaboradores:** potencia la satisfacción personal, la motivación y el sentido de trascendencia. Además, permite desarrollar competencias transversales como liderazgo, empatía, trabajo en equipo, comunicación y creatividad, útiles tanto en el plano social como profesional.
- **Para las OSC y comunidades:** brinda acceso a conocimientos, habilidades y redes que muchas veces exceden sus capacidades internas. El voluntariado puede significar mentorías, capacitación en gestión, apoyo tecnológico o acompañamiento en procesos de fortalecimiento institucional.
- **Para la sociedad en su conjunto:** el VC contribuye a crear ciudadanía activa, fomentar la solidaridad y promover una cultura de corresponsabilidad en la construcción del bien común.

3. Retos y desafíos de la gestión de programas de voluntariado

No obstante sus beneficios, implementar un voluntariado corporativo estratégico presenta desafíos significativos:

- **Construcción de confianza con aliados externos:** la relación con las organizaciones de la sociedad civil requiere tiempo, escucha activa y adaptación cultural. Las diferencias en lenguaje, tiempos y expectativas pueden generar tensiones si no se gestionan adecuadamente.

- **Medición de impacto:** persiste la tentación de medir éxito en términos cuantitativos (número de voluntarios, horas dedicadas), cuando lo relevante es el impacto generado en las comunidades y el aprendizaje organizacional.
- **Coordinación interna:** los programas suelen involucrar a diversas áreas (RRHH, sustentabilidad, comunicación), lo que exige articulación y liderazgo claro.
- **Evitar el asistencialismo:** es importante que el voluntariado no se limite a acciones puntuales de ayuda, sino que contribuya a procesos de transformación sostenida en los territorios.

4. Claves de planificación y gestión profesional

Para que el voluntariado se convierta en una verdadera estrategia de valor compartido, debe gestionarse con criterios profesionales. Se propone un proceso estructurado:

1. **Diagnóstico:** comprender las expectativas de los colaboradores y las necesidades de la comunidad.
2. **Planificación:** definir objetivos, temáticas, destinatarios, actividades y recursos asignados.
3. **Formación:** preparar a los voluntarios en habilidades blandas y en conocimientos técnicos o temáticos relevantes.
4. **Comunicación:** motivar internamente (reforzar el orgullo de pertenencia) y proyectar externamente (transparencia y reputación).
5. **Evaluación:** medir impacto tanto en la comunidad como en la empresa, retroalimentando el programa.

5. Tendencias y buenas prácticas

El voluntariado corporativo en Argentina y la región viene evolucionando hacia modelos

más innovadores:

- **Flexibilidad:** programas que permiten múltiples modalidades (jornadas presenciales, voluntariado digital, micro-voluntariado).
- **Concursos internos de proyectos:** los propios colaboradores proponen iniciativas y la empresa aporta financiamiento y acompañamiento.
- **Alianzas de largo plazo:** con OSC, otras empresas y municipios para garantizar continuidad y sostenibilidad.
- **Reconocimiento y motivación:** certificados, menciones públicas, espacios de visibilización del esfuerzo voluntario.
- **Integración con el *core business*:** iniciativas que conectan las capacidades técnicas de la empresa con las necesidades de la comunidad (ej. empresas de tecnología que ofrecen mentorías digitales a jóvenes).

6. Voluntariado y causas institucionales

El voluntariado corporativo gana legitimidad cuando se alinea con las **causas institucionales**. Si una empresa tiene trayectoria en educación, salud, energía o movilidad, resulta natural que sus programas de voluntariado se concentren en esas áreas. La coherencia temática fortalece la narrativa institucional, permite aprovechar competencias técnicas existentes y refuerza el posicionamiento de la empresa como actor social relevante en su sector.

Así, entendemos que el voluntariado corporativo constituye una estrategia integral que vincula a la empresa con su comunidad, moviliza las capacidades de sus colaboradores y genera valor para todos los actores involucrados. Cuando se gestiona de manera profesional, con planificación, alianzas y evaluación, éste se convierte en una herramienta poderosa de inversión social privada y en un vehículo de construcción de ciudadanía activa y corresponsable.

3.3.3 Presupuesto y arquitectura financiera de la ISP

El presupuesto en Inversión Social Privada (ISP) no puede entenderse únicamente como un instrumento contable o administrativo. Es, ante todo, una **arquitectura financiera** del impacto que se busca generar: la forma en que una organización traduce su teoría de cambio en decisiones sobre asignación de recursos, gestión de riesgos, sostenibilidad y generación de valor público (New Philanthropy Capital, 2016).

Un presupuesto no solo responde a la pregunta “¿en qué se gasta?”, sino también a: **qué resultados habilita, qué capacidades construye, qué riesgos asume o mitiga, y qué condiciones deja instaladas más allá del proyecto**. En este sentido, la creciente adopción de enfoques de financiamiento orientados a resultados refuerza la necesidad de vincular de manera explícita la asignación de recursos con los resultados esperados (Banco Mundial, 2020).

El presupuesto no constituye una etapa aislada del proceso de ISP, sino un **eje transversal** que articula el armado de la estrategia con la formulación de la iniciativa. En la fase estratégica, permite ajustar ambiciones, priorizar líneas de acción y anticipar riesgos de sostenibilidad. En la fase de formulación, traduce objetivos y actividades en decisiones concretas sobre recursos, capacidades y estructura operativa.

En este sentido, para el diseño presupuestario de la ISP podemos apoyarnos en los siguientes principios:

- **Transparencia y trazabilidad**

Los recursos deben ser rastreables, justificables y auditables, no solo en términos financieros sino también en relación con los resultados sociales y ambientales que buscan producir.

- **Coherencia estratégica**

El presupuesto debe reflejar la teoría de cambio: cada rubro debe tener sentido en función de los objetivos, actividades e indicadores definidos.

- **Flexibilidad adaptativa**

Dado que los problemas sociales son dinámicos y complejos, el presupuesto debe permitir ajustes razonables frente a aprendizajes, cambios de contexto o nuevas evidencias.

- **Sostenibilidad institucional**

La asignación de recursos debe contemplar no solo la ejecución del proyecto, sino el fortalecimiento de capacidades, la gobernanza, la medición y la continuidad.

- **Orientación a impacto**

La inversión no se evalúa únicamente por su eficiencia financiera, sino por su contribución a resultados, cambios sistémicos y valor público generado.

Incorporando la mirada de impacto en el diseño presupuestario

En los últimos años, distintas experiencias en el campo de la ISP han comenzado a explorar una evolución en la forma de diseñar los presupuestos, incorporando una mirada más vinculada al impacto. Esta perspectiva invita a considerar, además de los costos operativos, la contribución de cada rubro al cambio que se busca promover.

Desde esta lógica, el presupuesto no se entiende únicamente como un cálculo de cuánto cuesta implementar una actividad, sino como una herramienta que ayuda a reflexionar sobre qué valor social o ambiental habilita cada decisión de gasto. Integrar la dimensión financiera con la lógica de resultados se presenta, así, como una buena práctica creciente, que permite alinear mejor los recursos con los propósitos de la intervención (Banco Mundial, 2020).

Esto implica:

- Clasificar los rubros según su contribución directa o indirecta al impacto (intervención, fortalecimiento institucional, medición, gobernanza, articulación, etc.).

- Incorporar costos históricamente sub-financiados pero críticos para la efectividad: evaluación, monitoreo, gestión de datos, coordinación multiactoral, comunicación responsable (Bridgespan Group, 2015).
- Vincular el presupuesto con la matriz de resultados, permitiendo visualizar qué indicadores se asocian a cada bloque de gasto.
- Considerar métricas de eficiencia de impacto (por ejemplo, costo por resultado relevante, cobertura por unidad de inversión, u otros indicadores adecuados al contexto).
- ¿Se prioriza escala o profundidad?
- ¿Se financia solo intervención o también capacidades locales?
- ¿Se invierte en evaluación o se asume incertidumbre?
- ¿Se diseña para durar o para ejecutar rápidamente?
- ¿Se asignan recursos para articulación o se opera de forma aislada?

El presupuesto, en este sentido, es una **declaración estratégica**: muestra qué dimensiones del impacto se consideran centrales y cuáles quedan relegadas.

El presupuesto como espacio de decisiones estratégicas

En ese sentido, el diseño presupuestario obliga a tomar decisiones que definen el tipo de impacto que la iniciativa podrá lograr. Entre las más relevantes:

Requisitos para la presentación del presupuesto

ASPECTO	CRITERIO ACTUALIZADO
Formatos comparables y trazables	Plantillas estandarizadas que permitan comparar presupuestado vs. ejecutado, variaciones y justificaciones, integrando datos financieros y de resultados.
Especificidad funcional	Diferenciar con claridad intervención directa, operación, fortalecimiento institucional, medición, gobernanza y articulación.
Vinculación con resultados	Cada bloque de gasto debe estar asociado a objetivos, actividades e indicadores del proyecto.
Eficiencia	Evaluar la relación costo-beneficio es importante para asegurar que los recursos invertidos generen el mayor impacto posible, optimizando el uso de los fondos disponibles.
Equilibrio y proporcionalidad realista	Los gastos de funcionamiento deben ser suficientes para asegurar calidad, coordinación y sostenibilidad, evitando subfinanciación estructural.
Sostenibilidad	Considerar diversificación de fuentes, generación de ingresos, coinversión y continuidad post-proyecto.
Transparencia verificable	La información debe ser oportuna, pertinente, clara y confiable. Rendición periódica, evidencia de ejecución y sistemas de seguimiento confiables.
Gestión de flujos y desembolsos	Mecanismos claros y ágiles de aprobación, liberación de fondos y seguimiento vinculados a hitos o resultados.

Gestión de riesgos financieros en ISP

La gestión financiera en ISP incluye anticipar riesgos que pueden comprometer la ejecución o la sostenibilidad de las iniciativas, especialmente en contextos caracterizados por incertidumbre, restricciones de financiamiento y complejidad operativa:

- Dependencia de una sola fuente de financiamiento.
- Flujos de recursos inestables o poco previsibles.
- Impactos de situaciones macroeconómicas no previstas.
- Subestimación de costos de gestión, medición o coordinación.
- Estructuras de costos fijos que superan la capacidad de financiamiento.
- Ausencia de estrategias de continuidad o transferencia de capacidades.

Diversos estudios han señalado que muchas organizaciones sociales operan con estructuras financieras frágiles, con baja cobertura de costos indirectos y alta exposición a riesgos de liquidez, lo que compromete su capacidad de sostener el impacto en el tiempo (Gregory y Howard, 2009).

Por ello, cada vez se incorporan herramientas como análisis de sensibilidad, matrices de riesgo, seguimiento financiero en tiempo real y tableros integrados de gestión, alineando la dimensión financiera con la social y ambiental (Banco Mundial, 2020).

Presupuesto como sistema de gestión por resultados

La tendencia más avanzada en ISP es integrar presupuesto, gestión e impacto en un único sistema de información.

Este modelo se apoya en:

1. **Datos y trazabilidad:** herramientas digitales que permiten seguimiento financiero y de impacto en tiempo real.
2. **Gobernanza compartida:** revisión y validación de resultados por distintos actores.

3. **Aprendizaje adaptativo:** uso de la información para ajustar presupuesto, prioridades y alianzas durante la implementación.

Así, el presupuesto deja de ser un instrumento rígido y se convierte en una **plataforma de gestión estratégica**, que conecta recursos con resultados, decisiones con evidencia y financiamiento con transformación.

3.3.4 Tercer paso: Formulación e implementación de iniciativas

La estrategia de inversión social no se agota en una definición conceptual ni en una declaración de prioridades: se materializa a través de programas, iniciativas y proyectos concretos. La coherencia estratégica se construye cuando cada programa traduce objetivos de largo plazo en líneas de acción específicas, con metas, indicadores, responsables y recursos asignados. En este sentido, la estrategia funciona como marco orientador —define el “para qué” y el “dónde poner el foco”— mientras que los programas operan como dispositivos de implementación —definen el “cómo”, el “con quién” y el “con qué recursos”.

En el paradigma actual de la sostenibilidad y el impacto, **formular una iniciativa de Inversión Social Privada (ISP)** no se limita a plasmar objetivos en un documento: es un proceso **colaborativo, iterativo y basado en evidencia**, donde las organizaciones articulan su propósito con las necesidades y aspiraciones de las comunidades y aliados involucrados.

Hoy, la formulación de proyectos de ISP funciona como un **espacio de diseño estratégico**: un momento donde convergen la escucha activa, la creatividad, el análisis técnico y la gestión de riesgos. Implica pasar del diagnóstico a la **formulación de hipótesis de cambio** —una narrativa clara sobre cómo y por qué una intervención generará los resultados esperados—, acompañada de un marco de indicadores verificables y mecanismos de aprendizaje continuo. El ejercicio mismo de su formulación funciona como la primera prueba de viabilidad.

El proceso puede seguir diferentes metodologías y herramientas (algunas mencionadas previamente), pero todas comparten una misma esencia: **alinear propósito, recursos y capacidades hacia un impacto sostenible y medible**.

Tomarse el trabajo de plasmar en un documento concreto cuestiones tan fundamentales como los objetivos, las metas o el cronograma de actividades evitará confusiones, generará confianza entre aliados y dará transparencia al proceso (PMI, 2021).

Etapas de la formulación

Las iniciativas de ISP pueden organizarse en tres etapas interdependientes y retroalimentadas:

A. Comprensión del contexto general

Se parte de un análisis de las **necesidades, actores, sistemas y tendencias** del entorno específico donde se intervendrá. No se trata solo de relevar problemáticas, sino de **entender dinámicas sociales, económicas y ambientales** y los factores que pueden amplificar o limitar el cambio deseado (PNUD, 2009).

Resulta importante definir:

- **Problema:** la situación negativa que se intenta solucionar o mitigar mediante la intervención del proyecto.
 - Ubicación: lugar geográfico donde se sitúa el problema que nos convoca.
 - Destinatarios: personas totales que presentan la necesidad y/o problema que pudiera ser elegible para su atención.
 - Antecedentes y alternativas de solución. Aclara detalladamente si ya hubo otros intentos por trabajar

El mapeo de actores, la evaluación de contexto interno y externo y el relevamiento de los grupos de interés son un insumo clave para delimitar el contexto general. Este análisis se nutre de herramientas participativas y de datos abiertos, entrevistas, sesiones de co-diseño, combinando información cuantitativa (indi-

cadores socioeconómicos, ambientales, de infraestructura, etc.) con perspectivas cualitativas (percepciones, expectativas, redes de confianza).

B. Diseño y datos operativos

Luego de formular el marco general del proyecto, habiendo identificado un problema, por qué es importante trabajar en eso y con quienes; debemos adentrarnos en cuestiones más específicas. En esta fase se definen los **objetivos**, los **resultados intermedios**, y las **actividades** que permitirán alcanzarlos.

Objetivos:

- Establecen el propósito último (impacto) y los resultados esperados. El **objetivo general** enuncia el cambio final que transforma el problema central en una nueva realidad o solución al mismo. Los **objetivos específicos** son el medio necesario para lograr el general. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades.
- Se recomienda formularlos en formato **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales y con aprendizaje) (Doran, 1981).
- Se establecen a partir de la evidencia recabada y la lógica de intervención consensuada con actores clave.

Metas y tareas:

- Las metas constituyen los pasos medibles hacia cada objetivo. Es importante su definición con precisión: ¿Qué? ¿Cuánto? ¿En qué período de tiempo?
- Las tareas, integradas en el Plan de Acción, articulan las actividades necesarias, contemplando cronograma, recursos y responsables.
- Hoy se recomienda usar **hojas de ruta dinámicas**, que permitan ajustes en función de resultados parciales y metas intermedias.

Recursos y capacidades:

Además del diseño técnico, es clave evaluar la viabilidad operativa del proyecto. Esto implica identificar con qué recursos financieros, humanos y técnicos se cuenta, qué capacidades internas deberán involucrarse (RRHH, compras, gestión territorial, comunicación, evaluación) y qué alianzas o proveedores externos serán necesarios. Una iniciativa sólida no solo define qué quiere lograr, sino que asegura que la organización tenga —o pueda desarrollar— las capacidades para sostenerlo en el tiempo.

Novedad metodológica:

Complementar el marco lógico con una *Teoría del Cambio visual*, donde se representen causalidades, supuestos, actores y alianzas críticas, ayuda a comunicar el valor público del proyecto y fortalecer la rendición de cuentas.

C. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación ya no se consideran solo instancias posteriores a la implementación, sino que se convierten en una **función continua de aprendizaje**. Se integran desde el inicio mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permiten ajustar estrategias y fortalecer la efectividad.

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.

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.

Recomendaciones para la medición del impacto social:

- **Establecer objetivos precisos:** Antes de iniciar la medición del impacto social, es clave definir objetivos concretos, claros y bien delimitados para el proyecto o programa que se desea evaluar.
- **Elegir indicadores pertinentes:** Los indicadores son métricas específicas que permiten observar el avance hacia los objetivos planteados. Por eso, conviene seleccionar aquellos que sean relevantes, consistentes, comparables y sensibles a los cambios que se buscan generar.
- **Recolectar datos con rigor:** La validez de la medición depende en gran medida de la calidad de los datos. Es fundamental implementar un proceso de recolección ordenado, sistemático y metodológicamente sólido, utilizando técnicas apropiadas.

- **Analizar la información de forma objetiva:** Con los datos disponibles, el siguiente paso es analizarlos con criterios técnicos y sin sesgos, aplicando herramientas cuantitativas o estadísticas que permitan identificar tendencias, relaciones y resultados verificables.
 - **Usar los hallazgos para mejorar:** La información obtenida a partir de la medición del impacto social debe aprovecharse como insumo para fortalecer la toma de decisiones y optimizar la calidad de los proyectos y programas de la organización, ajustando estrategias, procesos y acciones en función de la evidencia.
- IRIS ofrece una biblioteca de indicadores que permiten medir resultados en dimensiones como:
- acceso a servicios básicos;
 - inclusión financiera;
 - calidad y formalización del empleo;
 - diversidad e inclusión;
 - alcance geográfico y demográfico (poblaciones objetivo);
 - condiciones de vida, productividad, bienestar, entre otros.

Herramientas y estándares para la medición y reporte de impacto social

Existen múltiples herramientas, marcos metodológicos y estándares internacionales que ayudan a las organizaciones a **medir, gestionar y comunicar** su impacto social (y socioambiental). Estas herramientas cumplen distintos fines: algunas se enfocan en **definir indicadores comparables**, otras permiten **monetizar o estimar valor social**, y otras orientan la **elaboración de reportes** para rendición de cuentas ante inversores, donantes, comunidades y otros *stakeholders*. Elegir la herramienta adecuada dependerá del tipo de organización, la naturaleza del proyecto, la disponibilidad de datos y el objetivo de medición (gestión interna, rendición pública, atracción de financiamiento, etc.).

IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)

IRIS es un sistema reconocido de **métricas estandarizadas** para reportar impacto desarrollado por el Global Impact Investing Network. Es utilizado por inversores de impacto, fondos, instituciones financieras, empresas y organizaciones sociales. Su principal fortaleza es que propone un “lenguaje común” para medir impacto, facilitando la **comparabilidad** entre proyectos y organizaciones.

En la práctica, IRIS es especialmente útil cuando se desea:

- construir una **batería de indicadores** consistente y reconocible;
- reportar a terceros de forma comparable (donantes, financiadores, inversores);
- monitorear progresos de manera periódica;
- alinear los impactos con una narrativa de resultados concreta.

SROI (Social Return on Investment)

El SROI (Social Value International, 2012) es una metodología que busca estimar el **valor social y ambiental generado** por una inversión, expresándolo en términos monetarios. En otras palabras, intenta responder de manera sintética: *¿cuánto valor social se crea por cada unidad monetaria invertida?*

Su aplicación se basa en identificar y valorar:

1. los principales cambios generados por el proyecto (*outcomes*),
2. quiénes son los beneficiarios (*stakeholders*),
3. el valor asignable a esos cambios (a partir de estimaciones), y

4. el retorno social neto luego de considerar factores de ajuste como:
5. atribución (qué parte del cambio es realmente atribuible al proyecto),
6. *deadweight* (qué hubiera pasado igual sin intervención),
7. *displacement* (si el beneficio desplaza otro impacto),
8. *drop-off* (si el efecto se reduce con el tiempo).

El SROI es particularmente útil cuando:

- se requiere una **justificación sólida** del valor generado (por ejemplo, ante financiadores);
- se busca comparar alternativas de inversión desde una lógica de costo-efectividad;
- se pretende comunicar impacto de manera potente y entendible para audiencias no técnicas.

G3.1 Sustainability Reporting Guidelines (Global Reporting Initiative –GRI–)

Las guías G3.1 pertenecen a la familia de estándares GRI, uno de los marcos más utilizados a nivel global para la **elaboración de reportes de sostenibilidad** (ambiental, social y de gobernanza). Su aporte central es ofrecer una estructura integral para rendir cuentas sobre desempeño y gestión, incluyendo **indicadores sociales** relevantes.

Este marco permite reportar temas como:

- empleo y condiciones laborales;
- salud y seguridad ocupacional;
- diversidad e igualdad de oportunidades;
- prácticas de derechos humanos (no discriminación, trabajo infantil, etc.);
- impacto en comunidades locales;

- relación con clientes y consumidores;
- ética y transparencia, entre otros.

A diferencia de herramientas como IRIS, que se orienta fuertemente a medición de impacto, las guías de reporte GRI se enfocan más ampliamente en **la gestión, el desempeño y la rendición de cuentas** sobre sostenibilidad.

3.3.5 Cuarto paso: Comunicación

Breve Marco Conceptual

Durante mucho tiempo, la comunicación en el ámbito de la acción social se concebía como una instancia final o accesorio: una forma de dar a conocer resultados o reforzar la reputación institucional. Sin embargo, hoy se reconoce que **comunicar es parte esencial del impacto**. La comunicación, lejos de ser sólo difusión, se convierte en una herramienta de gestión que **moviliza recursos, genera legitimidad y articula voluntades** (Castells, 2009).

En el marco de la Inversión Social Privada (ISP), comunicar significa **hacer visible el valor creado** tanto para la comunidad como para la organización, sus socios y el ecosistema de actores con los que interactúa. Se trata de informar y de **construir sentido colectivo**: transformar aprendizajes, resultados y desafíos en conocimiento compartido que impulse la colaboración.

El retorno de la ISP ya no se mide sólo en términos de bienestar social generado, sino también en **reputación, confianza y licencia social para operar** (Thomson y Boutillier, 2011). La comunicación estratégica es, por tanto, una herramienta para **garantizar transparencia, escalabilidad y sostenibilidad** de las iniciativas.

Estrategia de Comunicación para los Proyectos de ISP

La comunicación en la ISP cumple un rol transversal. Está presente en todas las etapas —desde el diagnóstico hasta la evaluación— y actúa como un factor de articulación, aprendizaje y posicionamiento institucional.

Una **estrategia de comunicación de impacto** debe alinearse con la visión, misión y objetivos de la organización, y responder a tres principios fundamentales:

1. **Coherencia institucional:** los mensajes deben reflejar el propósito y los valores de la organización, integrándose con sus otras dimensiones comunicacionales (negocio, sostenibilidad, cultura interna).
2. **Participación y co-creación:** incluir las voces de los beneficiarios, aliados y comunidades fortalece la legitimidad y la apropiación del proyecto.
3. **Transparencia y aprendizaje compartido:** comunicar tanto los logros como los desafíos refuerza la confianza y promueve la mejora continua.

El objetivo final es que la comunicación **fortalezca la sostenibilidad del proyecto**, ampliando su alcance, su replicabilidad y su capacidad de inspirar nuevas alianzas.

Elementos para el Diseño de la Estrategia

Los principios anteriores establecen el marco de una estrategia de comunicación de impacto. A continuación se presentan los elementos clave para **aterrizarlos en decisiones concretas**, definiendo cómo se alinean mensajes, canales, recursos y procesos para implementar la estrategia de forma efectiva.

Alineación con la Comunicación Institucional

Toda estrategia de comunicación de ISP debe integrarse con las comunicaciones corporativas, institucionales o de sostenibilidad de la organización.

Esto implica responder preguntas clave:

- ¿Cómo comunica actualmente la empresa o fundación?
- ¿Qué tono, canales y formatos predominan? ¿Con qué mensajes se suele llegar?

- ¿Cómo se pueden adaptar esos canales para transmitir los objetivos de impacto social?

Internamente, la comunicación también cumple un rol de movilización: sensibiliza a equipos, genera orgullo y promueve la participación de colaboradores y líderes.

Recursos y capacidades disponibles

Antes de definir el plan, es necesario identificar:

- Equipos o áreas responsables de comunicación.
- Capacidades técnicas disponibles y requeridas.
- Presupuesto, tiempos y recursos digitales o creativos. Esto permitirá establecer expectativas realistas y definir prioridades según el alcance del proyecto.

Identificación del público objetivo

El mapeo de actores sociales realizado en etapas previas (internos, aliados, comunidad, sector público, inversores, etc.) es el punto de partida. Cada público requiere mensajes diferenciados:

- *Comunidad:* logros tangibles y beneficios directos.
- *Aliados:* aprendizajes, transparencia y resultados compartidos.
- *Público interno:* orgullo, sentido y pertenencia.
- *Inversores o sponsors:* indicadores de impacto, eficiencia y retorno social.

Cronograma de comunicación

La comunicación debe planificarse de manera de ir acompañando las etapas del proyecto, no sólo la difusión de los resultados.

Etapa del Proyecto	Rol de la Comunicación
Diagnóstico/Relevamiento del contexto	Escuchar y comprender percepciones. Transmitir con claridad la misión y visión de la organización. Administrar expectativas.
Planificación	Construir confianza y transparencia en la definición de criterios.
Implementación	Fortalecer vínculos internos y externos. Registrar avances.
Evaluación y cierre	Difundir resultados, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Herramientas y Canales de Comunicación

Una estrategia de comunicación efectiva combina **diversidad de canales, coherencia narrativa y continuidad temporal**. Entre las herramientas más utilizadas se incluyen:

Herramientas y canales	Finalidad
Medios propios (sitio web, redes sociales, newsletters)	Dar visibilidad continua al proyecto y mostrar resultados.
Medios especializados o aliados	Posicionar la iniciativa en agendas sectoriales o territoriales.
Reportes y tableros de impacto	Comunicar resultados basados en evidencia.
Eventos, mesas redondas, reuniones con la comunidad, conferencias	Compartir aprendizajes y promover alianzas.
Storytelling y contenidos audiovisuales	Generar conexión emocional y sentido de pertenencia.

Asimismo, se recomienda designar **voceros del proyecto** —internos o aliados estratégicos— para comunicar los hitos más relevantes, reforzando la credibilidad del mensaje.

Evaluación de la Estrategia de Comunicación

Evaluar la comunicación es tan importante como evaluar el proyecto mismo. Permite conocer el grado de impacto logrado en términos de conocimiento, confianza y participación.



Indicadores sugeridos:

Dimensión	Indicadores
Alcance	Personas alcanzadas (por canal y por pieza). Impresiones / visualizaciones / reproducciones. Cobertura mediática: cantidad de menciones + calidad (medios prioritarios, tono, profundidad). Tráfico a sitio web (visitas, tiempo de permanencia).
Compromiso	Interacciones: comentarios, compartidos, guardados, clicks. Tasa de <i>engagement</i> (interacciones / alcance). Participación en actividades (asistentes, inscripciones efectivas, permanencia). Feedback recibido: cantidad y calidad (preguntas, pedidos de info, interés en sumarse).
Reputación y confianza	Percepción positiva: encuestas breves, entrevistas, focus groups. Nivel de comprensión del mensaje (“¿qué entendieron?”). Credibilidad de voceros / aliados (validación externa). Tono de conversación: menciones positivas/neutras/negativas.
Colaboración	Nuevos actores sumados: aliados, sponsors, organizaciones, voluntarios. Reuniones derivadas de la comunicación (contactos relevantes). Continuidad: acuerdos firmados, convenios, proyectos escalados o replicados. Participación multisectorial (diversidad de actores).
Aprendizaje organizacional	Lecciones aprendidas documentadas. Ajustes realizados en mensajes, canales o narrativa. Producción de conocimiento: materiales, casos, evidencia. Mejora del proceso interno (roles, coordinación, tiempos, sistema de medición).

Se recomienda que los indicadores no sean solo un reporte “ex post”, sino una herramienta de **gestión continua**: medir, aprender y ajustar, fortaleciendo progresivamente la efectividad de la comunicación y la sostenibilidad del proyecto.

Finalmente, la comunicación debe pensarse también como un **vehículo de aprendizaje colectivo**. Cada proyecto de ISP deja lecciones sobre lo que funciona, lo que no, y cómo se pueden mejorar

los procesos de co-creación entre sectores. Documentar, narrar y compartir estas experiencias convierte a la comunicación en una herramienta de innovación social y de gobernanza.

En este nuevo paradigma, comunicar no es solo contar lo que se hizo, sino **construir futuros posibles** junto a quienes participan del cambio.



ZOOM III. La IA y las nuevas tecnologías como herramienta para potenciar la ISP

En un campo como el de la inteligencia artificial y la tecnología, atravesado por una evolución acelerada, los marcos de análisis, las herramientas disponibles y los casos de uso se transforman de manera constante. Esto implica que cualquier aproximación a su integración en la Inversión Social Privada debe asumirse como dinámica y en permanente construcción. Más que respuestas cerradas, la IA requiere una actitud de exploración, aprendizaje continuo y adaptación. Incorporarla de manera estratégica supone desarrollar capacidades para iterar, ajustar enfoques y gestionar la incertidumbre, combinando innovación con criterios éticos, pertinencia contextual y orientación al impacto.

La inteligencia artificial (IA) y las tecnologías digitales están transformando la forma en que las organizaciones diseñan, implementan y evalúan iniciativas de inversión social privada. En la última década, la digitalización fortaleció la transparencia, la trazabilidad y la comunicación de impacto; hoy, la IA permite dar un paso adicional: **convertir datos en decisiones**, mejorar eficiencia operativa y acelerar el aprendizaje del ecosistema.

La pregunta ya no es si incorporar IA, sino **para qué y bajo qué reglas**. Usada con criterio, la tecnología no reemplaza el juicio humano: lo amplifica, liberando tiempo de tareas repetitivas y fortaleciendo capacidades clave como la coordinación, la escucha y la gestión adaptativa.

¿Para qué puede utilizarse la IA en la ISP?

La IA puede actuar como herramienta habilitante en distintas etapas del ciclo de intervención:

1) Diagnóstico y priorización

- Integración de datos territoriales (pobreza, educación, salud, clima, infraestructura) para identificar brechas y zonas críticas.
- Detección de patrones y tendencias para priorizar desafíos y poblaciones objetivo.

2) Diseño de programas basado en evidencia

- Simulación de escenarios (qué pasa si se cambia una variable: cobertura, monto, focalización, modalidad).
- Revisión asistida de evidencia, investigaciones y aprendizajes previos para mejorar diseño.

3) Implementación

- Automatización de procesos administrativos (reportes, carga de datos, clasificación, documentación).
- Sistemas de seguimiento que alertan desvíos tempranos y permiten ajustes oportunos.

4) Evaluación, monitoreo y medición de impacto

- Consolidación de múltiples fuentes de datos (encuestas, registros administrativos, datos abiertos, monitoreo digital).
- Análisis predictivo para anticipar riesgos y mejorar la asignación de recursos.

5) Aprendizaje colectivo

- Repositorios inteligentes de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Plataformas que permiten comparar enfoques y resultados entre actores, fortaleciendo la inteligencia sectorial.

Gobernanza ética: condiciones para usar IA

El potencial transformador de la IA convive con riesgos relevantes, especialmente en el campo social donde se trabaja con información sensible y poblaciones vulnerables. Por eso, su uso debe estar acompañado por reglas claras:

- **Sesgos algorítmicos:** los modelos pueden amplificar desigualdades si aprenden de datos incompletos o sesgados.
- **Privacidad y protección de datos:** consentimiento informado, minimización de datos y resguardo de información sensible.

- **Explicabilidad:** evitar “cajas negras” cuando la herramienta influye en decisiones relevantes (e.g., asignación de beneficios).
- **Brecha tecnológica:** asegurar acceso y capacidades para organizaciones pequeñas o territoriales.
- **Criterio humano:** la decisión final debe incluir deliberación ética, contexto y escucha social.

Checklist práctico para incorporar IA en proyectos de ISP

Antes de adoptar una solución tecnológica, se recomienda considerar:

1. **Propósito claro:** ¿qué problema de gestión/ impacto queremos resolver?
2. **Datos disponibles:** ¿son suficientes, confiables y pertinentes? ¿quién los gobierna?
3. **Riesgos:** ¿puede generar sesgos o afectar derechos?
4. **Responsables:** ¿quién supervisa resultados, corrige errores y toma la decisión final?
5. **Transparencia:** ¿podemos explicar cómo se usa y con qué límites?
6. **Control y gobernanza del modelo:** ¿qué nivel de control tenemos sobre el modelo de IA (configuración, entrenamiento, actualización y límites de uso)? ¿Podemos auditarlo, ajustar sesgos y definir criterios, o dependemos de una “caja negra” de terceros?

7. **Capacidades:** ¿el equipo cuenta con habilidades mínimas para implementarlo y sostenerlo?

Innovación accesible y colaborativa

El GDPE promueve un enfoque donde la tecnología —y en particular la IA— actúa como **bien público habilitador**. No se trata de “digitalizar” la inversión social, sino de **demostrar la innovación**: poner capacidades tecnológicas al servicio de todos los actores, especialmente de quienes históricamente quedaron fuera del acceso a datos y herramientas. La incorporación de IA en la ISP abre una nueva conversación sobre el **rol del sector privado en la gobernanza de tecnologías emergentes**. Las empresas y fundaciones pueden ser parte de los marcos que aseguren que la innovación sirva al bien público.

El desafío es doble:

1. **Aprovechar el potencial de la IA para escalar impacto** y mejorar la toma de decisiones.
2. **Evitar que la brecha tecnológica se convierta en una nueva forma de desigualdad.**

En definitiva, el futuro de la inversión social privada será también **cognitivo**: dependerá de cómo aprendamos a combinar inteligencia humana y artificial para multiplicar el bien común.



Preguntas guía – Capítulo 3

Gestión estratégica de la Inversión Social Privada

1. **¿Nuestra ISP está gestionada como una estrategia o como una suma de proyectos?**
(¿Existe una hoja de ruta clara con objetivos, foco, criterios, horizonte temporal y mecanismos de revisión, o predomina la lógica reactiva/coyuntural?)
2. **¿Qué “retorno” esperamos de la ISP y cómo lo definimos?**
(bienestar comunitario, valor público, reputación y licencia social, aprendizaje, capital social, innovación, atracción de aliados/sponsors, etc.) ¿Es explícito y compartido internamente?
3. **¿Qué tan alineada está nuestra ISP en las tres dimensiones clave?**
(alineación interna con propósito/valores/negocio, alineación externa con prioridades del territorio, alineación con una agenda de bien público) ¿Qué dimensión está más débil hoy?
4. **¿Tenemos definido un foco claro o estamos dispersando recursos?**
(temática, territorio, población objetivo) ¿Qué criterio usamos para priorizar y para decir “no”?
5. **¿Nuestra estrategia de ISP está construida sobre una Teoría de Cambio explícita?**
(¿podemos explicar con claridad cómo y por qué nuestras acciones generan los resultados esperados?) ¿Qué supuestos críticos estamos dando por válidos sin evidencia?
6. **En la práctica, ¿cómo resolvemos los dilemas operativos de la ISP?**
(profundidad vs rapidez, riesgo vs innovación, orden vs flexibilidad) ¿Qué trade-offs solemos hacer “por defecto” y cuáles querríamos rediseñar?
7. **¿La evaluación de contexto es un hito real o un trámite?**
(¿mapeamos capitales del territorio, actores, redes, iniciativas previas, dinámicas de poder, riesgos?) ¿Qué información clave solemos omitir?
8. **¿Qué tan robusta es nuestra gobernanza interna para tomar decisiones de ISP?**
(roles, mandatos, procesos, comité, criterios de aprobación, mecanismos de revisión) ¿Quién decide y con qué evidencia?
9. **¿Cómo seleccionamos socios implementadores y cómo evaluamos su capacidad real?**
(due diligence, gobernanza, salud financiera, capacidades operativas, legitimidad territorial) ¿Qué riesgos asumimos cuando elegimos “por confianza” sin chequeos?
10. **¿Nuestras alianzas son transaccionales o estratégicas?**
(financiamiento, co-diseño, ejecución, aprendizaje, gobernanza, incidencia) ¿Qué condiciones hacen que una alianza sea de largo plazo y no solo operativa?
11. **¿El presupuesto refleja nuestra teoría de cambio o solo un listado de gastos?**
(¿cada rubro se conecta con objetivos, actividades e indicadores?) ¿Qué partes del impacto quedan invisibles porque no se presupuestan?
12. **¿Qué decisiones estratégicas está declarando nuestro presupuesto?**
(escala vs profundidad; intervención vs capacidades; evaluación vs incertidumbre; duración vs ejecución rápida; articulación vs aislamiento) ¿Qué estamos priorizando realmente?
13. **¿Estamos subfinanciando costos críticos que suelen quedar afuera?**
(medición, monitoreo, gestión de datos, coordinación multiactor, fortalecimiento institucional, comunicación responsable) ¿Qué consecuencias ya vimos por esa subfinanciación?

14. ¿Nuestro presupuesto está diseñado para la volatilidad y el aprendizaje?

(flexibilidad adaptativa, escenarios, análisis de sensibilidad, márgenes para ajustes) ¿Qué tan rígido nos vuelve frente a cambios de contexto?

15. ¿Cómo gestionamos el riesgo en la ISP más allá del riesgo financiero?

(riesgo reputacional, institucional, comunitario, político) ¿Tenemos medidas preventivas y protocolos de respuesta, o reaccionamos cuando explota?

16. En formulación e implementación, ¿hay co-diseño real o solo validación tardía?

(¿involucramos a comunidades/OSCs/Estado desde el diagnóstico y diseño?) ¿Qué decisiones se toman “sin la mesa completa”?

17. ¿Cómo medimos avance: por actividades (outputs) o por cambios relevantes (outcomes)?

(¿tenemos indicadores verificables que reflejen resultados en personas/sistemas?) ¿Qué evidencia usamos para afirmar que “funciona”?

18. ¿El monitoreo y la evaluación son una función continua de aprendizaje o un informe final?

(¿tenemos mecanismos de retroalimentación, ajustes y captura de aprendizajes?) ¿Qué aprendimos recientemente que haya cambiado el diseño o el presupuesto?

19. ¿Nuestra comunicación construye confianza y colaboración o sólo visibilidad?

(coherencia institucional, participación de voces locales, transparencia sobre desafíos, datos) ¿Dónde estamos en el equilibrio entre “hushing” y “sobreexposición”?

20. ¿Estamos usando tecnología/IA como herramienta para mejorar decisiones, trazabilidad y aprendizaje?

(¿qué problema concreto queremos resolver?, ¿qué datos tenemos?, ¿qué riesgos éticos existen?, ¿quién gobierna el uso?) ¿Qué reglas mínimas necesitamos antes de implementarla?

CAPÍTULO 4

Gobernanza, liderazgo y capacidades
para la sostenibilidad de la ISP



La inversión social privada no se sostiene únicamente en recursos financieros. Requiere una **base institucional sólida**: gobernanza clara, liderazgos comprometidos y capacidades organizacionales que aseguren continuidad más allá de coyunturas y personas. Sin esta estructura interna, la acción social corre el riesgo de ser anecdótica, dependiente de voluntades individuales o vulnerable a los vaivenes del contexto.

4.1 Gobernanza con propósito

La gobernanza define los espacios donde se toman decisiones estratégicas y se rinde cuentas. En el marco de la ISP, no se trata solo de estructuras formales (directorios, comités, consejos asesores), sino de la **cultura de gestión** que asegura transparencia, coherencia y legitimidad. En este sentido, la gobernanza debe funcionar como un puente explícito entre la estrategia social y la estrategia corporativa, asegurando coherencia, alineación y una toma de decisiones integrada en los espacios estratégicos de la organización.

Un buen modelo de gobernanza implica:

- **Alineación con el propósito:** que la misión social esté integrada en las decisiones de la organización y no relegada a un área periférica.
- **Participación plural:** incorporar la mirada de distintos actores (colaboradores, comunidades, expertos externos) en los procesos de decisión.
- **Rendición de cuentas:** generar reportes claros y accesibles, con métricas de impacto verificables.

Independencia y credibilidad: contar con mecanismos de decisión y control que eviten la discrecionalidad y los conflictos de interés, fortaleciendo la legitimidad pública y la confianza

La gobernanza desde el propósito busca asegurar que la ISP no dependa solo de la volun-

tad de un CEO, un director ejecutivo o de un ciclo económico, sino que forme parte de su razón de ser, asegurando coherencia, alineación y una toma de decisiones integrada en los espacios estratégicos de la organización, en línea con los marcos contemporáneos de gobernanza que promueven la integración de sostenibilidad en la estrategia, la gestión de riesgos y el desempeño corporativo (World Economic Forum, 2020).

Liderazgo transformador

El liderazgo en ISP requiere un perfil distinto al de la gestión empresarial tradicional. Los líderes sociales deben ser capaces de **inspirar, articular y movilizar** recursos internos y externos hacia el bien común. En las empresas, particularmente, esto implica poder impulsar a los distintos actores a pensar y actuar más allá de la rentabilidad directa del negocio.

Entre sus rasgos se destacan:

- **Visión sistémica:** entender que los problemas sociales y ambientales no se resuelven en soledad, sino en ecosistemas de múltiples actores.
- **Capacidad de articulación:** tender puentes con el Estado, las OSC y otros actores privados.
- **Integridad y coherencia:** predicar con el ejemplo, evitando contradicciones entre lo que la empresa u organización comunica y lo que hace.
- **Innovación:** promover soluciones creativas y apostar por nuevas herramientas financieras, tecnológicas y de gestión.

En un contexto de policrisis⁴, los líderes con propósito son los que logran conectar la estrategia de negocio con el compromiso social, demostrando que ambos pueden potenciarse mutuamente.

⁴ *Policrisis* refiere a la coexistencia de múltiples crisis interconectadas (económicas, sociales, ambientales y geopolíticas) que se retroalimentan y agravan entre sí. El término fue difundido en el marco del **Foro Económico Mundial (WEF)**, especialmente a través del *Global Risks Report*.

4.2 Capacidades organizacionales

Contar con un liderazgo inspirador no es suficiente si no existen equipos y procesos que sostengan la ISP. Las **capacidades organizacionales** son el músculo que permite transformar la visión en acción.

Esto incluye:

- **Equipos especializados** en inversión social, sustentabilidad y relacionamiento comunitario.
- **Procesos internos claros:** desde el diseño de programas hasta la evaluación de impacto.
- **Capacidades económico-financieras:** planificación presupuestaria, gestión de recursos y sostenibilidad financiera.
- **Articulación y alianzas / acción colectiva:** construcción y coordinación de alianzas multisectoriales para impulsar iniciativas colectivas
- **Gestión del conocimiento:** sistematizar aprendizajes, compartir buenas prácticas y evitar depender de personas individuales.
- **Infraestructura y recursos tecnológicos:** plataformas de voluntariado, sistemas de trazabilidad de impacto, metodologías de medición.

Una organización madura en ISP es aquella que logra institucionalizar prácticas más allá de coyunturas políticas o económicas, fortaleciendo la legitimidad de las decisiones en contextos de creciente escrutinio social (Edelman, 2023).

4.3 Sostenibilidad institucional

La sostenibilidad interna es lo que permite que la ISP perdure en el tiempo y sea resiliente frente a crisis. El camino para lograrlo implica:

- **Respaldo financiero diversificado:** evitar que el financiamiento dependa de una sola fuente o de excedentes coyunturales.
- **Integración transversal:** que las distintas áreas de la empresa (finanzas, RRHH, comunicación) asuman corresponsabilidad en la estrategia social.
- **Cultura organizacional orientada al impacto:** que los valores de sostenibilidad y compromiso social se vivan en las prácticas cotidianas.
- **Capacidad de adaptación:** responder a nuevas demandas sociales sin perder coherencia estratégica.

Cuando una institución combina gobernanza sólida, liderazgo inspirador, capacidades organizacionales y sostenibilidad interna, su ISP trasciende el voluntarismo y se convierte en una **estrategia robusta y transformadora**.

4.4 Integridad institucional, debida diligencia y estándares corporativos

La legitimidad de la Inversión Social Privada (ISP) ya no se construye únicamente a partir de los proyectos que financia, sino también desde la forma en que la propia organización gestiona sus impactos, riesgos y responsabilidades. En el contexto actual, caracterizado por mayor escrutinio público, exigencias regulatorias crecientes y expectativas sociales más altas, la coherencia entre la acción social y el comportamiento institucional se convierte en una condición básica de credibilidad.

Una ISP sólida requiere, por tanto, apoyarse en una infraestructura ética y de gestión que asegure que la organización no solo genera impacto positivo hacia afuera, sino que también previene y gestiona adecuadamente sus impactos potencialmente negativos.

Este enfoque ha sido reforzado en los últimos años por marcos regulatorios emergentes,

como las directivas europeas de debida diligencia en sostenibilidad corporativa, que consolidan la obligación de integrar estos análisis en la gestión empresarial (Comisión Europea, 2024).

De la acción social a la coherencia institucional

Hoy los grupos de interés no evalúan a las organizaciones por dimensiones aisladas, sino de manera integral. Los programas sociales, las prácticas laborales, la gestión ambiental, la gobernanza y la cadena de valor forman parte de una misma percepción institucional. La ISP se inserta en ese ecosistema de prácticas y no puede ser comprendida de forma independiente.

Cuando existe una brecha entre lo que la organización promueve a través de su ISP y lo que ocurre en su operación cotidiana, surgen riesgos de pérdida de confianza, cuestionamientos reputacionales y debilitamiento de la licencia social para operar. Por el contrario, cuando la inversión social se apoya en prácticas institucionales responsables, se fortalece la percepción de autenticidad y compromiso genuino.

Debida diligencia en derechos humanos y ambiente

La debida diligencia en derechos humanos y ambiente constituye hoy un pilar de la gestión responsable. Inspirada en marcos internacionales como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y las directrices de la OCDE, esta lógica implica que las organizaciones deben:

- Identificar y evaluar los riesgos que sus actividades pueden generar sobre las personas y el ambiente.
- Prevenir o mitigar impactos negativos potenciales.
- Actuar para remediar cuando se producen daños.

- Integrar estos análisis en sus procesos de decisión.
- Reportar avances.

Desde la perspectiva de la ISP, esto es clave porque evita que la acción social sea percibida como compensatoria de impactos no gestionados. La coherencia entre la gestión de riesgos socioambientales y la inversión social refuerza la legitimidad del compromiso institucional.

Cumplimiento y gestión de riesgos no financieros

Los sistemas de cumplimiento (compliance en inglés) y de gestión de riesgos no financieros también forman parte del marco que sostiene una ISP creíble. Estos sistemas incluyen políticas y prácticas vinculadas con:

- Ética e integridad.
- Prevención de la corrupción.
- Gestión de conflictos de interés.
- Transparencia y trazabilidad de recursos.
- Canales de denuncia y protección de denunciantes.

La ISP debe operar bajo los mismos estándares de integridad que el resto de la organización. Esto implica reglas claras para la selección de proyectos y aliados, la asignación de recursos, la rendición de cuentas y la gestión de posibles irregularidades.

Estándares y herramientas de evaluación corporativa

En los últimos años, como hemos mencionado previamente, diversas herramientas y estándares han ganado relevancia para evaluar el desempeño ambiental, social y de gobernanza de las organizaciones. Plataformas como EcoVadis, certificaciones como Empresa B, marcos de reporte ESG o estándares internacionales de sostenibilidad permiten revisar de forma siste-

mática prácticas vinculadas con derechos laborales, ambiente, ética, cadena de suministro y gestión responsable.

Estos marcos no sustituyen la estrategia de ISP, pero sí conforman el entorno institucional en el que ésta se desarrolla. Integrar la inversión social dentro de un sistema más amplio de gestión sostenible ayuda a que los proyectos no sean iniciativas aisladas, sino expresiones de un modelo organizacional coherente.

Integridad institucional como base de legitimidad

Cuando la inversión social se apoya en una base institucional que gestiona adecuadamente sus impactos, riesgos y responsabilidades, deja de percibirse como un gesto accesorio y se consolida como una expresión genuina de un modelo de desarrollo responsable.

En términos prácticos, esto implica que la ISP madura integra tres dimensiones inseparables: gobernanza sólida, debida diligencia efectiva y sistemas de integridad institucional. Estas condiciones permiten que la inversión social sea percibida como una expresión coherente de un modelo organizacional responsable y no como una acción aislada.

Sin una base institucional sólida, la gestión reputacional se vuelve frágil. Sobre esta infraestructura ética y de gestión se construye la legitimidad cultural y narrativa de la organización.

En línea con estas transformaciones, los **estándares internacionales más recientes** en materia de sostenibilidad y reporte —como el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), el Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), las normas del International Sustainability Standards Board (ISSB) y la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) de la Unión Europea— han ampliado el alcance de la gobernanza corporativa. Estos marcos no solo requieren transparencia en materia de desempeño ambiental o social, sino que exigen integrar explícitamente la sostenibilidad en la estrategia, la gestión de riesgos y oportunidades, y el segui-

miento de métricas relevantes. En este contexto, la gobernanza deja de ser un componente aislado para convertirse en el eje articulador que asegura coherencia entre propósito, estrategia, gestión y rendición de cuentas.

4.5 Gestión del riesgo, legitimidad y narrativa interna

Cómo prevenir disonancias entre cultura interna y discurso público. Riesgos y condiciones habilitantes

Si los puntos anteriores se referían a la coherencia institucional y de gestión, este nivel aborda la coherencia cultural y narrativa: cómo los valores y prácticas se viven dentro de la organización y se expresan hacia afuera.

El éxito de la inversión social privada no depende solo de cuánto se invierte ni de la calidad de los programas, sino también de la **coherencia entre lo que la organización dice y lo que realmente hace**. Esa coherencia es el núcleo de la legitimidad: cuando el discurso público está alineado con la cultura interna, se construye confianza; cuando hay disonancia, se multiplican los riesgos reputacionales y se debilita el impacto.

La importancia de la coherencia interna

Las organizaciones enfrentan hoy un nivel de escrutinio sin precedentes. Comunidades, consumidores, medios, redes sociales, inversores y colaboradores observan no solo las acciones externas, sino también la cultura interna y las prácticas cotidianas. Una empresa que promueve la igualdad de género en campañas públicas, pero que en su estructura carece de diversidad, o una fundación que impulsa programas ambientales mientras la compañía que la sostiene genera altos niveles de contaminación sin planes de mitigación, enfrentan un serio **riesgo de disonancia cultural**.

La coherencia se construye cuando la **cultura interna refleja los valores comunicados hacia afuera**: diversidad, transparencia, sustentabilidad, compromiso social. No se trata solo de evitar contradicciones, sino de cultivar un en-

torno donde los equipos se identifiquen con el propósito y actúen en consecuencia.

Gestión del riesgo reputacional

Los riesgos de incoherencia entre lo que una organización comunica y lo que efectivamente hace pueden derivar en tensiones reputacionales significativas; en muchos casos, se ven alimentados por extremos comunicacionales como el *washing* (sobrecomenicar impactos sin evidencia) o el *hushing* (silenciar logros reales por temor a críticas), mencionados previamente.

En términos prácticos, esta falta de coherencia puede generar consecuencias relevantes:

Crisis de confianza interna: cuando los propios colaboradores perciben una brecha entre lo que la organización predica y lo que practica, se debilita el sentido de pertenencia, aumenta el escepticismo y se erosiona el compromiso.

Pérdida de licencia social: cuando comunidades y grupos de interés interpretan que las acciones no son auténticas o resultan contradictorias con la operación, disminuye la legitimidad, se multiplican cuestionamientos y se dificulta sostener proyectos en el tiempo.

Daño reputacional externo: la incoherencia sostenida afecta la credibilidad del mensaje y puede deteriorar la relación con aliados, clientes, donantes, medios y otros actores clave.

Por eso, gestionar el riesgo implica anticiparse a estas tensiones y cuidar la consistencia entre relato y práctica, sosteniendo la comunicación como un activo estratégico basado en evidencia.

Narrativa interna como condición habilitante

La narrativa pública, en condiciones óptimas, debe ser construida desde adentro hacia afuera. Para prevenir disonancias la comunicación de impacto requiere tres condiciones habilitantes:

1. Alineación cultural e incentivos

Integrar el propósito y los compromisos sociales en prácticas de gestión (personas, procesos e incentivos), para que el relato refleje decisiones reales y no mensajes aislados.

2. Evidencia y trazabilidad del impacto

Contar con métricas, fuentes y mecanismos de verificación que respalden lo que se comunica (qué se logró, cómo se logró y qué límites o desafíos existen).

3. Gobernanza y articulación interna

Definir roles, vocerías y espacios de coordinación entre áreas (comunicación, sostenibilidad, RRHH, negocio), para evitar mensajes fragmentados y sostener consistencia institucional.

Cuando los equipos son los primeros embajadores del impacto, la comunicación externa fluye con credibilidad y fortalece la confianza.

Checklist

Antes de comunicar impacto, validar:

- ¿Tenemos evidencia verificable (indicadores, fuentes, trazabilidad)?
- ¿Qué parte del cambio es atribuible a la iniciativa y cuál es contribución?
- ¿Qué aprendizajes, desafíos o límites vale la pena transparentar?
- ¿Los equipos internos conocen y sostienen el mensaje?
- ¿Hay coordinación y aprobación entre áreas clave?

4.6 Acción colectiva: diseñar y sostener alianzas multiactorales

La acción colectiva constituye una capacidad central para la sostenibilidad de la ISP, en tanto permite ampliar escala, compartir recursos y sostener impactos en contextos donde ningún actor, por sí solo, puede generar transformaciones duraderas.

Los problemas sociales y ambientales contemporáneos ya no pueden abordarse desde lógicas aisladas. Su escala, su velocidad y su nivel de interdependencia hacen que cualquier intervención individual —por más bien diseñada y financiada que esté— resulte insuficiente para resolverlos en forma estructural. La complejidad obliga a redefinir el modo en que imaginamos, organizamos y sostenemos la transformación. Así, lo que se pone en juego no es la capacidad de cada institución, sino la capacidad del *ecosistema*.

Los problemas complejos exigen soluciones que nadie puede lograr solo

La primera condición de la acción colectiva es aceptar que ningún actor —empresa, fundación, OSC o Estado— posee por sí solo las herramientas, legitimidad o conocimiento necesarios para transformar un sistema o resolver los grandes desafíos de nuestro tiempo (García Moritán, 2024). La respuesta a esa limitación es la colaboración profunda: una práctica que empieza por escuchar, no por intervenir.

La escucha es el punto de partida porque desarma la ilusión de autosuficiencia y habilita la construcción de una mirada compartida del problema. Sin una narrativa común del desafío, la acción colectiva es simplemente una yuxtaposición de esfuerzos individuales. Con un diagnóstico y narrativa común, en cambio, se vuelve un proyecto transformador que puede modificar estructuras, no solo síntomas.

El principal cambio conceptual es entender que la pregunta ya no es “¿qué puede hacer *mi* organización?”, sino “¿qué es posible *solo* si lo hacemos juntos?”.

Colaboración extrema: un nuevo paradigma para la acción conjunta

En este contexto aparece el concepto de *colaboración extrema* (o colaboración radical), que no se limita a “trabajar con otros”, sino que exige una transformación en la forma de rela-

cionarnos con aliados y contrapartes. La colaboración extrema es una práctica que contempla:

Transparencia radical

Compartir información, datos, dudas, errores y aprendizajes sin temor a perder poder o reputación. Se colabora desde la apertura.

Interdependencia explícita

Reconocer que el éxito propio depende del éxito de los demás. Ningún actor puede cumplir su agenda si los otros fallan. Esto implica coordinar decisiones, tiempos y recursos como un sistema, no como partes sueltas.

Renuncia a la autoría

La colaboración extrema exige reemplazar la lógica de “mi proyecto” por la lógica de “nuestra misión”. La relevancia se desplaza del protagonismo individual a la efectividad colectiva.

Disponibilidad genuina

Ser parte no es “estar en la mesa”; es comprometer recursos reales —tiempo, conocimiento, datos, legitimidad, redes— y permitir que otros también definan el rumbo.

Por eso hablamos de colaboración *extrema*: porque va mucho más allá de la cooperación habitual o la coordinación mínima. Implica un **cambio identitario** en cómo se concibe el propio rol dentro del ecosistema, en línea con enfoques de acción colectiva que requieren alineación profunda entre actores diversos (Kania & Kramer, 2011).

El antídoto contra el burnout de la sostenibilidad

La acción colectiva puede tener un efecto adicional, pocas veces mencionado pero cada vez más evidente: actúa como una herramienta contra el *burnout* institucional del campo de la sostenibilidad. La fragmentación, la sobrecarga, la presión reputacional y la exigencia de mostrar resultados rápidos generan un des-

gaste creciente (Hicks, 2024).

La acción colectiva distribuye cargas, reduce duplicación de esfuerzos y permite que las instituciones se apoyen entre sí. Se convierte así en una forma de cuidado mutuo que libera a las organizaciones de la ilusión de que deben —o pueden— hacerlo todo por sí solas. En un mundo donde la exigencia supera muchas veces las capacidades disponibles, la colaboración vuelve a equilibrar el sistema.

Ahora bien, para que la acción colectiva funcione, los líderes de la ISP requieren capacidades específicas: **construir agenda común**, gestionar asimetrías de poder, **orquestrar aportes complementarios**, sostener **gobernanza colaborativa**, facilitar acuerdos y tensiones, y promover aprendizaje y adaptación sin perder foco en el impacto sistémico de largo plazo.

La economía de misión: una brújula para alinear esfuerzos

La perspectiva de Mariana Mazzucato (2021) sobre la *economía orientada por misiones* ofrece un marco conceptual ideal para pensar la acción colectiva dentro de la ISP. Mazzucato sostiene que las grandes transformaciones ocurren cuando los actores acuerdan una meta audaz, clara y medible que nadie puede alcanzar de manera individual.

Una misión es mucho más que un objetivo: es un **horizonte compartido** que permite alinear financiamiento, regulación, innovación, participación comunitaria y capacidades públicas y privadas. Orientar la inversión social hacia misiones implica dejar atrás la lógica de proyectos dispersos y avanzar hacia un modelo donde cada iniciativa contribuye a una transformación sistémica. Desde el sector privado, implica la posibilidad de escalar buenas prácticas hacia un escenario donde toda actividad económica sea una contribución al bien público y abonar el ideal de que la creación de valor económico sea indisociable de la contribución

al desarrollo sostenible (García Moritan, 2024).

Para que la acción colectiva no quede en una consigna aspiracional, es clave contar con un marco que permita **diseñarla, evaluarla y sostenerla**. En la práctica, las experiencias más robustas se estructuran alrededor de seis dimensiones:

1. **Agenda común y explícita:** construcción de una misión compartida, con propósito público claro, narrativa común del desafío y reconocimiento de intereses y asimetrías.
2. **Funciones, aportes y recursos:** claridad sobre qué aporta cada actor (recursos financieros, técnicos, reputacionales, organizacionales) y cómo se coordinan contribuciones complementarias.
3. **Gobernanza institucional:** arquitectura de actores, roles y vínculos; liderazgo distribuido y articulación con actores externos relevantes.
4. **Procedimientos y mecanismos:** reglas para circulación de información, toma de decisiones, gestión de tensiones, comunicación continua y mecanismos de aprendizaje compartido.
5. **Resultados e impacto (bienes colectivos y públicos):** cambios que van más allá del output inmediato: incidencia, fortalecimiento institucional, transformaciones culturales y efectos no previstos.
6. **Sostenibilidad y cambio sistémico:** continuidad en el tiempo, replicabilidad y capacidad de dejar “instaladas” condiciones en el sistema (normas, prácticas, políticas, cultura).

Este enfoque permite pasar de “alianzas” a **arquitecturas de cooperación**, donde el valor está tanto en los resultados como en los arreglos que hacen posible la transformación.

Preguntas guía – Capítulo 4

Gobernanza, liderazgo y capacidades para la sostenibilidad de la ISP

- 1. ¿Nuestra ISP está institucionalizada o depende de personas clave?**
(¿existen estructuras, procesos y mandatos formales que la sostengan más allá de líderes individuales o coyunturas?)

- 2. ¿La gobernanza de la ISP está conectada con el propósito o funciona como un “apéndice”?**
(¿las decisiones sociales se integran en los espacios estratégicos reales de la organización o quedan en un circuito paralelo?)

- 3. ¿Quién toma las decisiones clave sobre la ISP y con qué criterios?**
(¿están explícitos los roles, los procesos de aprobación y los mecanismos de rendición de cuentas?)

- 4. ¿Nuestra gobernanza incorpora miradas diversas y voces externas?**
(comunidades, expertos, aliados, colaboradores) ¿O las decisiones se toman de forma cerrada y unilateral?

- 5. ¿El liderazgo de la ISP promueve articulación sistémica o intervenciones aisladas?**
(¿nuestros líderes construyen puentes con otros actores o concentran la acción en la propia organización?)

- 6. ¿Tenemos las capacidades organizacionales necesarias para sostener la ISP con calidad?**
(equipos especializados, procesos, gestión financiera, medición de impacto, tecnología, gestión del conocimiento) ¿Dónde están nuestras brechas más críticas?

- 7. ¿La cultura interna respalda lo que comunicamos hacia afuera?**
(¿los valores de sostenibilidad, equidad, transparencia y compromiso social se viven en prácticas reales o sólo en el discurso?)

- 8. ¿La ISP se apoya en una infraestructura de integridad institucional sólida?**
(¿contamos con políticas de ética, prevención de corrupción, gestión de conflictos de interés, canales de denuncia, trazabilidad de recursos?)

- 9. ¿Gestionamos de manera sistemática los riesgos sociales, ambientales y de derechos humanos de nuestra organización?**
(¿existe debida diligencia, identificación de riesgos, prevención de impactos negativos y mecanismos de remediación?)

- 10. ¿La acción social podría ser percibida como compensación de impactos no gestionados en la operación?**
(¿hay coherencia entre la gestión de riesgos socioambientales y la inversión social?)

- 11. ¿Nuestra organización se evalúa o se referencia en estándares de desempeño sostenible?**
(ESG, Empresa B, EcoVadis u otros) ¿La ISP forma parte de ese sistema o funciona de manera aislada?

- 12. ¿Cómo gestionamos el riesgo de incoherencia entre narrativa pública y prácticas internas?**
(¿tenemos evidencia, trazabilidad, coordinación entre áreas y revisión previa de mensajes?)

13. ¿Nuestras alianzas multiactorales responden a una misión compartida o a proyectos puntuales?

(¿existe agenda común, roles claros, gobernanza colaborativa y aprendizaje conjunto?)

14. ¿Estamos construyendo capacidades para la acción colectiva o sólo participando en espacios?

(¿sabemos gestionar asimetrías, facilitar acuerdos, sostener procesos, compartir poder y recursos?)



CAPÍTULO 5

Aprendizajes y desafíos: el sector privado como actor social



En los últimos años, la Inversión Social Privada (ISP) ha evolucionado y fue convirtiéndose en un espacio cada vez más estratégico en la agenda del desarrollo. No solo por el volumen de recursos movilizados, sino porque expresa una transformación más profunda: el reconocimiento de que el sector privado no es únicamente un actor económico, sino también un **actor social**, con capacidad real de influir en experiencias colectivas, condiciones de vida, cohesión social e incluso calidad institucional.

Ese cambio de rol trae consigo aprendizajes relevantes. Uno de ellos es que el impacto social no puede evaluarse únicamente por la mejora de indicadores o por la cantidad de beneficiarios alcanzados. Estos avances siguen siendo valiosos, pero en un contexto atravesado por crisis ambientales, desigualdad persistente y fragmentación social, resulta cada vez más evidente que los resultados aislados pueden ser difíciles de sostener si no dialogan con las condiciones que dan origen a los problemas.

En este sentido, comienza a ganar lugar una mirada más amplia, que invita a complementar la lógica de proyectos con una comprensión mayor de los sistemas en los que se interviene. La conversación se desplaza gradualmente: sin abandonar la pregunta por “qué cambia mi programa”, se suma otra dimensión —cómo impacta en el entorno para transformarlo—. No se trata de reemplazar un enfoque por otro, sino de integrar escalas: resultados directos y, cuando sea posible, aportes a transformaciones más estructurales.

Este aprendizaje también interpela una práctica histórica del campo: la tendencia a organizar la ISP como un conjunto de iniciativas valiosas, pero poco conectadas entre sí. La experiencia muestra que, aunque esas intervenciones generen efectos positivos, la falta de articulación puede limitar su alcance en el tiempo. Pensar estratégicamente implica, entonces, ampliar la mirada hacia interdepen-

dencias, incentivos, instituciones, cadenas de valor y dimensiones culturales que influyen en los problemas abordados. No siempre será posible incidir en todos estos niveles, pero reconocer su existencia ayuda a diseñar intervenciones más sostenibles.

Un segundo aprendizaje es que el impacto social sostenido depende cada vez más de la **coherencia**. En una era de hiper-exposición y escepticismo, la legitimidad se construye con consistencia: con evidencia, trazabilidad, transparencia y responsabilidad sobre los límites. La comunicación ya no es solo una herramienta reputacional; es un componente de gobernanza pública. En este marco aparecen riesgos conocidos: el *washing* (sobreprometer, exagerar o atribuir impacto sin respaldo) y el *hushing* (callar logros reales por temor o incertidumbre), que aunque opuestos, comparten una misma raíz: la falta de reglas, evidencia y articulación interna para comunicar.

El tercer aprendizaje es probablemente el más decisivo: **la era del “hacer solos” terminó**. La complejidad obliga. Ningún actor —empresa, fundación, OSC o Estado— tiene por sí solo recursos, legitimidad y conocimiento suficiente para transformar los grandes desafíos contemporáneos. La colaboración deja de ser una opción ética y pasa a ser una condición estratégica. Pero la colaboración real no es una foto ni una mesa de diálogo: exige acuerdos de gobernanza, roles claros, mecanismos de decisión, disponibilidad genuina de recursos y un tipo de liderazgo capaz de sostener tensiones sin romper el vínculo. La madurez de la ISP se mide cada vez menos por el tamaño del presupuesto y cada vez más por la capacidad de construir **acción colectiva**, confianza y aprendizaje compartido.

Este punto redefine el rol del sector privado como actor social. Porque participar de la solución no es solo financiar: es **alinear**. Alinear la inversión social con el corazón del negocio,

con las cadenas de valor, con los incentivos internos y con una comprensión real de los territorios. Implica también asumir responsabilidades: reconocer asimetrías, abrir espacios de escucha, compartir decisiones y contribuir a bienes públicos. En este nuevo escenario, la pregunta ya no es “¿qué puede hacer mi organización?”, sino: **¿qué es posible solo si lo hacemos juntos?**

Los desafíos hacia adelante se concentran en cuatro ejes. El primero es la capacidad de pasar de iniciativas aisladas a estrategias orientadas por misiones o agendas comunes: menos fragmentación y más convergencia. El segundo es fortalecer capacidades institucionales en el campo: medición y evidencia, gestión económico-financiera, gobernanza, y profesionalización del diseño e implementación. El tercero es asegurar legitimidad: transparencia, rendición de cuentas, ética de datos y una comunicación basada en evidencia. El cuarto es construir infraestructura para la acción colectiva: espacios de articulación, instrumentos colaborativos, mecanismos de coordinación y reglas compartidas.

En este marco, la ISP tiene la oportunidad de convertirse en una fuerza pública relevante: no reemplaza al Estado, pero puede ampliar capacidades, acelerar innovación social, conectar recursos con evidencia y fortalecer la densidad institucional del desarrollo. Esto requiere un sector privado que asuma plenamente su rol social: no meramente como “benefactor”, sino como **corresponsable** de la construcción de futuro.

En tiempos de policrisis, el principal aprendizaje es también el mayor desafío: el impacto se multiplica por **estrategia, coherencia y acción colectiva**. Lo que está en juego, es en definitiva, la capacidad del ecosistema de transformar condiciones estructurales. Y ahí la ISP puede jugar un papel decisivo: **hacer posible, con otros, lo que en soledad resulta estructuralmente imposible**.



BIBLIOGRAFÍA

AAVV. (2012). Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. Bogotá, Colombia.

Bannick, M., Goldman, P., Kubzansky, M., & Saltuk, Y. (2017). *Across the returns continuum*. Stanford Social Innovation Review.

Banco Mundial. (2017). *Informe sobre el desarrollo mundial 2017: La gobernanza y la ley*. Washington, DC: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2017). *Risk and opportunity: Managing risk for development*. Washington, DC: Banco Mundial.

Banco Mundial. (2020). *Outcome-based financing: A new approach to results*. Washington, DC: Banco Mundial.

Bebbington, A. (1999). Capitals and capabilities: A framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. *World Development*.

Berger, G., & Roitter, M. (2018). *Fundaciones filantrópicas en la Argentina: Perfil y prácticas institucionales*. Universidad de San Andrés.

Borgatti, S. P., et al. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Bridgespan Group. (2015). *Pay-what-it-takes philanthropy*.

Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). *Impact investing: Transforming how we make money while making a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.

Charles Stewart Mott Foundation. (2015). *What is a community foundation?* Flint, MI: Mott Foundation.

Comisión Europea. (2024). *Corporate sustainability due diligence directive*.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Naciones Unidas.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*.

DFID. (1999). *Sustainable livelihoods guidance sheets*. Department for International Development.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*.

Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer*.

Elkington, J. (1997). *Caníbales con tenedor. El triple resultado de las empresas del siglo XXI*. Oxford: Capstone Publishing.

Figueroa Herrera, M. F., & Bernat, G. (2025). *Mapeo de inversión de impacto en Argentina 2023–2024*. Universidad Austral; Fundación Alimentaris.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

García Moritán, J. (2024). *La acción colectiva: Hacia un capitalismo de bien público*. Buenos Aires: Planeta.

García Moritán, J., & Curcio, G. (2022). *¿Es la fundación corporativa el mejor modelo de inversión social?*. Buenos Aires: GDFE.

Gianoncelli, A., & Boiardi, P. (2017). *Financiación para el impacto social*. Bruselas: EVPA.

Global Impact Investing Network. (2019). *What you need to know about impact investing*. New York: GIIN.

Global Impact Investing Network. (2023). *IRIS+ system overview*. <https://iris.thegiin.org/>

Global Reporting Initiative. (s.f.). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Gregory, A. G., & Howard, D. (2009). The nonprofit starvation cycle. *Stanford Social Innovation Review*.

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE). (2018). *Guía para el diseño y gestión de alianzas público-privadas*. Buenos Aires: GDFE.

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE). (2021). *Asumirnos como actores sociales*. Buenos Aires: GDFE.

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE). (2021). *Incentivos de bien público*. Buenos Aires: GDFE y CIMA.

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE). (2026). *Una cultura de colaboración para un futuro común*. Buenos Aires: GDFE.

Hicks, C. (2024). The growing pressure on Chief Sustainability Officers. *Eco-Business*.

International Finance Corporation. (2018). *Creating impact: The promise of impact investing*.

International Finance Corporation. (2019). *Operating principles for impact management*. Washington, DC: World Bank Group.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.

KEIDOS. (2026). *Contratos de pago por resultados*.

Latimpacto. (2020). *El entendimiento de la generación de impacto a lo largo del continuo de capital*. <https://latimpacto.org>

Manuel Castells. (2009). *Communication power*.

Mariana Mazzucato. (2021). *Misión economía*. Barcelona: Taurus.

Naciones Unidas. (2004). *Who cares wins*. Nueva York: Naciones Unidas.

New Philanthropy Capital. (2016). *Theory of change in ten steps*.

OCDE. (2015). *Social impact investment*. París: OECD Publishing.

Olson, M. (1965). *La lógica de la acción colectiva*. México: FCE.

Ostrom, E. (1990). *El gobierno de los bienes comunes*. México: FCE.

PMI. (2021). *PMBOK Guide (7th Edition)*.

PNUD. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.

Principios para la Inversión Responsable (PRI). (2006). *Principios para la inversión responsable*. Naciones Unidas.

Samuelson, P. A. (1954). La teoría pura del gasto público. *Revista de Economía y Estadística*.

Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.

Social Value International. (2012). *A guide to social return on investment*.

Stiglitz, J. E. (2000). *La economía del sector público*. Barcelona: Antoni Bosch.

Thomson, I., & Boutilier, R. G. (2011). Modelling and measuring the social license to operate.

World Economic Forum. (2020). *Measuring stakeholder capitalism*.

SOBRE EL GRUPO DE FUNDACIONES Y EMPRESAS

El GDPE es una asociación civil sin fines de lucro integrada por fundaciones y empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. Desde hace 30 años impulsa la inversión social privada y promueve la acción colectiva orientada al bien público.

SOCIOS QUE INTEGRAN GDPE

Accenture	Fundación Equidad y Futuro	Instituto Natura
Acerbrag	Fundación Estudios Patagónicos	La Caja
Aluar	Fundación Grupo Sancor Seguros	La Segunda
Andreani	Fundación Holcim	Lition Energy
Arcos Dorados	Fundación Integración Energética	Los Azules
Bagó	Fundación Invap	Manpower Group
Banco Comafi	Fundación Irsa	Meta
BASF	Fundación La Nación	Naranja X
Bayer	Fundación Loma Negra	Naturgy
Beccar Varela	Fundación Medifé	Newsan
Boehringer Ingelheim	Fundación Mirgor	Pan American Energy
Bounty EdTech	Fundación Movistar	PCR
CCU	Fundación Mundo Sano	Personal
Cerro Vanguardia	Fundación Navarro Viola	Plaza Logística
Cervecería y Maltería Quilmes	Fundación Noble	Pluspetrol
CGC	Fundación Pampa Energía	Potenciar: Plataforma de Impacto Colectivo
Citi	Fundación Pérez Companc	Proyecto Norte
Coca Cola	Fundación River Plate	PWC
Conexxion	Fundación Sadosky	Rio Tinto
Deloitte	Fundación Señor González	SACDE
Establecimientos La Negra	Fundación Siemens	Samsung Electronics Argentina
EY	Fundación Taeda	San Cristóbal
Farmacity	Fundación Varkey	Scania
Finnegans	Fundación Volkswagen	SMS
Fundación Acindar	Fundación Williams	The Vines Foundation
Fundación Arcor	Fundación YPF	Ticmas
Fundación Avina	Fundaciones Grupo Petersen	Torneos
Fundación Banco de Córdoba	Galicia	Transportadora Gas del Norte
Fundación Banco Nación	Genneia	Transportadora Gas del Sur
Fundación Bunge y Born	Globant	Universidad Siglo 21
Fundación Cargill	Graziani	YinYang
Fundación Ciencia para el Ser	Grupo Corven	Zurich Seguros
Fundación Clínica El Castaño	Grupo L	
Fundación Cre-Ser	Grupo ST	

GUÍA DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA



Grupo de Fundaciones
y Empresas ■