

02 >>>>

Cuadernos  
de la Cátedra  
de Impacto  
Social

# APOYO NO FINANCIERO: LA ASISTENCIA TÉCNICA EN LA INVERSIÓN DE IMPACTO



# APOYO NO FINANCIERO: LA ASISTENCIA TÉCNICA EN LA INVERSIÓN DE IMPACTO

Equipo redactor:

Carlos Ballesteros

Bárbara Calderón

Paula San Pedro

Lucía Villalobos

© 2022 Universidad Pontificia Comillas

© 2022 De los autores

ISBN: 978-84-8468-957-7

Diseño gráfico: Seteseoito



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o envíe una carta a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

# Sumario

Presentación de la colección .....	6
Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social.....	6
Prólogo .....	7
Resumen ejecutivo .....	9
Introducción .....	12
Objetivo y justificación del cuaderno.....	13
Delimitación del objeto de estudio y definiciones.....	13
Metodología .....	14
Precisión terminológica.....	15
Estructura .....	15
<b>1. Las claves de la asistencia técnica en la inversión de impacto .....</b>	<b>16</b>
1.1. La asistencia técnica en la inversión de impacto .....	17
1.2. Tipos de AT .....	20
1.3. Motivos para promover la asistencia técnica.....	21
1.4. Principios de la AT .....	22
1.5. Quién es quién en la asistencia técnica .....	22
1.6. Los actores que financian la AT .....	24
1.7. Estrategias de financiación de la AT.....	28
1.8. Modelos de AT .....	28
1.9. Facilidad de Asistencia Técnica (TAF).....	29
1.10. El valor transformativo de la AT.....	33
1.11. Enfoques innovadores para estructurar financiación con AT .....	34
1.12. Lecciones aprendidas de las experiencias internacionales.....	39
<b>2. La asistencia técnica en la inversión de impacto en España: agentes protagonistas y modelos emergentes.....</b>	<b>41</b>
2.1. La AT en la inversión de impacto en España .....	42
2.2. Tipología de actores de la AT en España .....	44
2.3. Modelos de provisión de AT .....	50
<b>3. Estudios de caso .....</b>	<b>75</b>
3.1. Fondo Huruma .....	76
3.2. Global Social Impact Funds: GSIF Internacional y GSIF España .....	79
3.3. Fondo de Impacto Social de inuit Fundación.....	81
3.4. Fondo Tiina .....	84
3.5. Aportación de la AT: lecciones aprendidas .....	87
<b>4. Conclusiones y recomendaciones para el ecosistema español.....</b>	<b>89</b>
4.1. Conclusiones .....	90
4.2. Recomendaciones.....	93
<b>Bibliografía.....</b>	<b>96</b>
<b>Webgrafía.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>105</b>
Anexo 1: Entrevistas realizadas .....	106

## Listado de gráficas

Figura 1. Definiciones de AT .....	17
Figura 2. Ciclo de la AT y de la inversión .....	19
Figura 3. Distribución de la AT por sectores en países emergentes .....	21
Figura 4. Actores en la asistencia técnica .....	23
Figura 5. Características de los ecosistemas .....	24
Figura 6. Actores en la financiación de la AT .....	24
Figura 7. La promoción de la AT en los países europeos .....	28
Figura 8. Ventajas y desafíos de los distintos tipos de la TAF .....	31
Figura 9. TAF promovidas por países .....	32
Figura 10. Grupos de instrumentos de la financiación combinada .....	35
Figura 11. Arquetipos de financiación combinada .....	35
Figura 12. Plan de acción para impulsar la inversión de impacto en España (tercera recomendación) .....	43
Figura 13. Organizaciones demandantes de AT .....	45
Figura 14. Organizaciones ofertantes de AT .....	47
Figura 15. Organizaciones constructoras del ecosistema .....	49
Figura 16. Modelos de provisión de AT o apoyo no financiero y variables de análisis .....	51
Figura 17. Modelo TAF .....	52
Figura 18. Modelo de apoyo no financiero integrado .....	53
Figura 19. Modelo de apoyo no financiero en <i>venture capital</i> .....	59
Figura 20. Modelo de apoyo no financiero para acceder a la financiación .....	62
Figura 21. Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación de un tercero .....	63
Figura 22. Modelo de asistencia técnica en esquemas de pagos por resultados .....	69
Figura 23. Impacto del Fondo Huruma .....	77
Figura 24. Estructura de financiación del Fondo Huruma .....	78
Figura 25. Medición y gestión del impacto de GSII .....	81
Figura 26. Resumen de financiación del Fondo de Impacto Social de Inuit Fundación .....	82

## Presentación de la colección **Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social**

Carlos Ballesteros García

Director de la Cátedra de Impacto Social



La Cátedra de Impacto Social Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions de la Universidad Pontificia Comillas nació en junio de 2020 con la clara vocación de convertirse en un referente en el avance y la creación de conocimiento en el ámbito de la gestión y medición del impacto social. La publicación de cuadernos es una de las herramientas más eficaces para ello. Los cuadernos permiten profundizar en un tema muy concreto y específico, combinando la profundidad y el rigor académico con su aplicación práctica, la cercanía y la utilidad para los llamados practitioners. En ellos se pretende proporcionar, con lenguaje accesible y sencillo, soluciones concretas y claves para indagar de forma más amplia en el tema de que se trata.

En este sentido, el segundo cuaderno de la colección “Cuadernos de la Cátedra” cuyo título es “Apoyo no Financiero: La Asistencia Técnica en la Inversión de Impacto” trata un tema poco conocido en nuestro país y escasamente explorado en la literatura científica. Frente a enfoques más tradicionales, donde cada actor en el ecosistema cumplía un papel determinado y tenía un rol específico, autónomo e independiente de los demás, la asistencia técnica se presenta aquí como el elemento muñidor, catalizador y vertebrador del mismo. El objetivo último que se pretende es dar visibilidad al papel de la asistencia técnica en la inversión de impacto como una capacidad transformadora que permite crear las condiciones para la innovación y la atracción de capital comercial privado para generar el deseado impacto social. Con ello se consigue un importante avance en el conocimiento, en la sistematización, clasificación y conceptualización de la asistencia técnica en el ámbito de la inversión de impacto.

Una segunda, pero no menos importante, función de los cuadernos es servir de punto de encuentro desde la neutralidad que proporciona la Academia. La construcción de estas páginas ha pretendido ser participativa y, de alguna manera, ha abierto debates y ha generado algunos consensos en temas y términos necesitados de clarificación y de acuerdo. A través del estudio de un elevado número de ejemplos y mini casos, y tras el análisis en profundidad de cuatro paradigmas, se proponen una serie de modelos en los que la asistencia técnica juega diferentes papeles con un denominador común: ser facilitadora de las relaciones en el ecosistema del impacto social.

Por último, los cuadernos en general y éste en particular vienen a presentar propuestas y recomendaciones de acción. Se contempla la asistencia técnica como instrumento fundamental al servicio de la innovación para la transformación social. Efectivamente, ante la necesidad de incrementar la inversión de impacto para la consecución de los ODS y las metas de la Agenda 2030, la AT viene a ser clave porque permite crear las condiciones para ello. Es de destacar, en este sentido, la propuesta de valor añadido que se hace a las fundaciones como actores clave del sector, para que exploren posibles líneas de trabajo alineadas con su misión. Las fundaciones han sido actores relevantes en el desarrollo de esquemas de colaboración, catalizadoras de relaciones y constructoras de sentido y la asistencia técnica en la inversión de impacto es y puede ser más aun, un buen lugar para seguir cumpliendo con este rol.

## Prólogo

Antonio González

CEO de Impact Hub

Vicepresidente de la Fundación Anesvad



La elección de la temática y el enfoque de este segundo cuaderno de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas lleva implícitos algunos mensajes relevantes y trascendentes para la construcción del ecosistema de la Economía de Impacto. En primer lugar, la temática pone el foco en la asistencia técnica como vertebrador del desarrollo de competencias y relaciones entre actores, lo que, en mi opinión, es un gran acierto y una innovación frente a miradas más estructuralistas del ecosistema. Y, en segundo lugar, con un enfoque igualmente innovador, dirige la atención hacia el rol, actual y potencial en el futuro, de las fundaciones y otras entidades del tercer sector en el desarrollo de la inversión de impacto.

Estos dos elementos contribuyen a dar un valor especialmente relevante al presente cuaderno. De esta manera, las publicaciones de la Cátedra están articulando, con enorme acierto y consenso, no solo el conocimiento, sino también el lenguaje y la caracterización de actores y relaciones, contribuyendo al desarrollo del ecosistema. Conocimos en primer lugar el informe “Propuestas para la Medición y la Gestión de Impacto Social. En busca de un lenguaje común”. Y ahora, es enormemente significativo que el segundo cuaderno de la colección, después del primer volumen “Principios ESG y cadena de valor: del *reporting* al impacto social”, se centre en la función de Asistencia Técnica y los agentes que la desarrollan. Y es que, dar visibilidad a esta función y atraer la atención hacia su necesaria y significativa labor para el buen desarrollo del ecosistema es una importante contribución y, también, una llamada de atención.

Desde una mirada sistémica de los procesos de construcción social, el valor de los agentes facilitadores en los procesos de cambio y transformación es fundamental. Esta mirada es igualmente válida para ecosistemas biológicos o naturales que para procesos sociales. Ciertamente es que esos agentes, a menudo, no son los más visibles, ni los que caracterizan el ecosistema, ni tampoco habitualmente sus protagonistas. Pero ningún ecosistema vibrante y activo desarrolla su potencialidad sin la concurrencia y la acción de estos agentes: son los catalizadores de las reacciones, los facilitadores de los procesos, los nutrientes que permiten desarrollar capacidades y crecimiento, los que generan las conexiones adecuadas para las interacciones productivas. Para utilizar una metáfora biológica, son los que transportan energía y nutrientes de un lugar a otro y conectan diferentes especies, contribuyendo a alimentar el conjunto del sistema vivo.

En un momento como el actual, necesitamos acelerar los procesos de cambio hacia un nuevo modelo económico, social y medioambiental que pueda dar respuesta a las crisis que nos aboca, inevitablemente, a un cambio de era. Y debemos hacerlo con una mirada sistémica por la complejidad de los retos a los que nos enfrentamos. Para ello, el papel de los agentes facilitadores y catalizadores es fundamental. Sin embargo, es significativo que a menudo los modelos de ecosistemas de emprendimiento principalmente se centran en los componentes estructurales (capital, emprendedores, administración, corporaciones y universidades), olvidando la necesaria actividad de los actores facilitadores y de la generación de relaciones productivas.

El ecosistema de la Economía de Impacto está creciendo con fuerza en nuestro país, conquistando el discurso público, sumando exponencialmente actores, influyendo en los espacios instituciona-

les e impulsando iniciativas en políticas públicas. La necesidad de un cambio en los modelos de inversión y en los modelos de gestión empresarial forma ya parte del marco institucional. El papel de SpainNAB y de la familia BCorp como “nodos” dinamizadores e impulsores de la Economía de Impacto se refleja en su crecimiento y en el alcance de sus acciones, y pone en valor y visibiliza el trabajo de múltiples actores a lo largo de los últimos años impulsando el cambio.

El análisis y la articulación de actores en el ámbito de la inversión suele girar en torno a la oferta y la demanda de capital. Pero como este cuaderno pone de manifiesto, para que el sistema funcione y se desarrolle, además de la oferta y la demanda de capital son necesarios los agentes creadores de condiciones, relaciones, competencias, y acompañamiento para que las transacciones sucedan y tengan mayores probabilidades de éxito.

Al mismo tiempo encontramos una afirmación retadora y contradictoria en el sector de la inversión: hay capital pero faltan proyectos listos para las condiciones de esos inversores. Y por otro lado, los emprendedores se quejan de la falta de apoyo y recursos para las etapas iniciales y del valle de la muerte. Aparece entonces una brecha entre el capital y las iniciativas emprendedoras. Es ahí donde la labor de los agentes facilitadores de asistencia técnica, de capacitación, y de programas de apoyo no financiero se hacen necesarios para acelerar el crecimiento del sector. El presente cuaderno pone el foco precisamente en estos agentes que son claves para su adecuado funcionamiento y robustez. Bajo el término de Asistencia Técnica se agrupan un conjunto de servicios de apoyo y recursos no financieros que llevan a cabo esa labor imprescindible de capacitación, facilitación, catalización y conexión.

Adicionalmente, el cuaderno incorpora un enfoque de gran interés: la asistencia técnica como oportunidad de relación y encuentro del sector social y la economía e inversión de impacto. El sector fundacional, y el de la economía social en general, han sido históricamente precursores en actuar y dar visibilidad a los ámbitos social y medioambiental. Acumulan una enorme experiencia y conocimiento sobre esos territorios y, en muchas ocasiones, con modelos de gestión de gran eficiencia y calidad. Y han desarrollado un tejido estructural de gran valor y peso en la economía, como bien lo reflejan sus dos entidades de referencia la Asociación Española de Fundaciones (AEF) y Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). No obstante, el sector está inmerso en un proceso necesario de adaptación y cambio en el que debe potenciar una mayor apuesta por la innovación, mediante procesos de colaboración entre actores y a la apertura a instrumentos financieros que complementen la necesaria labor de la filantropía tradicional. En el cuaderno encontramos estudios de caso y referencias a diferentes actores que están siendo pioneros en ese proceso de transformación y en generar sinergias y valor en el desarrollo de la Economía de Impacto. Me parece de especial interés el potencial de la figura de Fundación Comunitaria como un instrumento de articulación de actores para canalizar inversión y filantropía sobre una visión de conservación y desarrollo de un territorio. La oportunidad, específicamente del sector fundacional, es relevante y no podemos dejar pasar la ocasión de sumar esos activos, competencias y recursos para acelerar la necesaria transformación en esta Década de la Acción.

No quisiera finalizar este prólogo sin expresar mi agradecimiento por esta oportunidad. Una oportunidad para celebrar y reconocer desde aquí la transformadora labor de los agentes desarrolladores de ecosistemas. La experiencia de ver crecer un proyecto, de asistir a la creación de alianzas improbables y conexiones productivas, de experimentar vitalmente el impacto en la vida real de las personas de una capacitación, asistencia, encuentro o acompañamiento es un auténtico privilegio. Son esos momentos en los que el propósito pasa de ser una declaración a convertirse en un sentimiento consciente y compartido, en los que el trabajo y el esfuerzo cotidiano encuentra sentido. Sientes que hay una contribución a algo más grande y formas parte de una comunidad transformadora.

Espero que el contenido de este cuaderno anime a las personas que lideran las instituciones, corporaciones, y organizaciones a que, sin dudar, se comprometan personal e institucionalmente –más allá del discurso– con compromisos concretos de acción y recursos para el fortalecimiento de ese tejido de catalizadores necesarios para un ecosistema fuerte y en desarrollo. ¡Nos jugamos el futuro!

## Resumen ejecutivo

La asistencia técnica, también conocida como apoyo no financiero, fortalecimiento de capacidades o cooperación técnica, es un instrumento no reembolsable que puede acompañar a la inversión de impacto, generalmente junto a otros instrumentos, para reforzar las capacidades de las organizaciones invertidas, mejorar su sostenibilidad y/o medir y gestionar el impacto de la inversión.

El análisis de las experiencias internacionales con más recorrido en proyectos de inversión de impacto que incorporan la asistencia técnica sugiere que este instrumento, todavía poco estudiado y muchas veces invisibilizado, representa una oportunidad para contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030.

Este cuaderno pretende visibilizar la capacidad transformadora de la asistencia técnica en la inversión de impacto. Una capacidad que permite crear las condiciones para la innovación y la atracción de capital comercial privado para la transformación social. En el texto se presentan sus características y potencialidades, se identifican los actores que participan en la provisión de asistencia técnica en España y se analizan los principales modelos emergentes que se empiezan a dar en el joven y dinámico ecosistema español de inversión de impacto.

El cuaderno pretende también servir de inspiración y referencia a las fundaciones, como actores clave del sector, para explorar posibles líneas de trabajo alineadas con su misión y en sintonía con las recomendaciones de SpainNAB (Hehenberger et al., 2019). Las fundaciones han contribuido a lo largo de los años a la transformación social de la sociedad española, mediante la entrega de ayudas, premios y donaciones. La participación de las fundaciones en iniciativas de inversión de impacto, tanto del lado de la oferta como de la demanda, abre nuevos caminos que las fundaciones están empezando a transitar y en los que la asistencia técnica puede marcar la diferencia.

La fotografía actual del ecosistema español de impacto muestra que la asistencia técnica acompaña a la inversión tanto en mercados emergentes como en España. Se distinguen actores que demandan y/o que ofertan asistencia técnica, así como organizaciones constructoras del ecosistema. Las organizaciones demandantes pueden ser empresas sociales, startups de impacto, entidades financieras o microfinancieras, especialmente en mercados emergentes, y organizaciones del tercer sector.

Los actores que ofertan asistencia técnica conforman un conjunto cada vez más amplio y diverso de organizaciones compuesto por inversores de impacto e intermediarios financieros como las sociedades gestoras de fondos, la banca ética, entidades del tercer sector, empresas consultoras, administración pública y empresas sociales.

Las organizaciones constructoras del ecosistema son organizaciones que tienen un papel conector, catalizador y facilitador. Refuerzan la capacidad y el alcance del conjunto de actores, promueven vehículos innovadores de inversión que integran la asistencia técnica y, sobre todo, impulsan la colaboración y las alianzas en el sector, creando comunidades de aprendizaje y favoreciendo que soluciones innovadoras a retos sociales puedan escalar. Construyendo, en definitiva, una tupida red de relaciones colaborativas, sinergias y proyectos compartidos.

En el todavía joven ecosistema español de inversión de impacto se están perfilando distintos modelos de provisión de asistencia técnica o apoyo no financiero para reforzar el impacto de la inversión. Así, se han identificado siete modelos diferentes, en función del grado de integración de la

asistencia técnica, de si existe o no un fondo específico, de la función de la organización que brinda la asistencia técnica o de su finalidad.

Cuatro estudios de caso permiten ilustrar algunas de estos modelos y propuestas. El primero es el Fondo Huruma y su facilidad de asistencia técnica (o TAF por sus siglas en inglés). Se trata de un fondo de inversión de impacto creado por una alianza público-privada de organizaciones –Gawa Capital, COFIDES, Comisión Europea y FONPRODE (AECID), con el apoyo de Caixabank Banca privada– que incluye una bolsa de capital no reembolsable para contratar asistencia técnica externa. Con estos dos pilares inseparables –inversión y asistencia técnica– el fondo pretende contribuir a la transformación del sistema financiero en países emergentes y facilitar así el acceso al crédito a pequeños agricultores.

El segundo estudio de caso analiza los dos fondos de impacto social gestionados por Global Social Impact Investments (GSII), GSIF Internacional y GSIF España. Open Value Foundation y GSII colaboran estrechamente para acompañar a empresas de alto impacto social a lo largo de todo el ciclo de inversión, para asegurar su sostenibilidad económica y reforzar sus capacidades de medición y gestión de impacto. Una práctica de asistencia técnica bien integrada en la estrategia de los fondos y basada en la buena articulación entre una gestora de fondos y una fundación, que en este caso forman parte de un mismo grupo de organizaciones, el Grupo Santa Comba.

El tercer estudio que se presenta es, dentro del enfoque de *venture philanthropy*, el fondo de inversión de impacto de Inuit Fundación. Inuit crea un fondo a partir de las donaciones filantrópicas de personas y empresas, con el que brinda financiación a proyectos transformadores de entidades sin ánimo de lucro en España, a la vez que brinda apoyo no financiero personalizado para fortalecer sus capacidades de gestión, su sostenibilidad e impacto. Es precisamente este acompañamiento desde Inuit, la mentorización de las personas y organizaciones que han dotado el fondo, y la red social y la comunidad de aprendizaje que se crea, lo que aporta el principal valor añadido de este modelo, enormemente valioso para acompañar a las entidades sociales en su actual proceso de transformación hacia modelos de intervención más sostenibles.

El cuarto estudio de caso es el Fondo Tiina impulsado por la Fundación Daniel y Nina Carasso, en colaboración con la Fundación Ship2B. Aun cuando está todavía en sus fases iniciales de desarrollo, tiene los elementos esenciales para convertirse en un marco de referencia para otras fundaciones, especialmente porque su diseño es fruto de un largo y rico proceso de reflexión y diálogo con organizaciones del sector. Se trata de una combinación de deuda en condiciones favorables y adaptadas a un conjunto de organizaciones en sus fases iniciales de emprendimiento –tanto empresas sociales como organizaciones sin ánimo de lucro– y un programa intensivo de formación, acompañamiento y mentorización.

Los cuatro estudios de caso, así como otras iniciativas de inversión de impacto con apoyo no financiero que se referencian a lo largo del cuaderno, muestran que el sector se encuentra en un momento muy dinámico, que está permitiendo sentar las bases de un ecosistema fértil y capaz de dar respuesta de manera flexible a la demanda de capital y apoyo no financiero de empresas sociales y entidades del tercer sector. Todos los casos evidencian la oportunidad que representan y el valor que generan las alianzas estratégicas entre actores de diversa naturaleza y especialización encaminadas a complementar sus capacidades y amplificar el impacto.

Las iniciativas analizadas surgen además en un contexto internacional favorable, que promueve la financiación combinada –*blended finance* en inglés– y otras iniciativas innovadoras de financiación para la consecución de los ODS, especialmente en mercados emergentes. La financiación combinada es un enfoque de estructuración de vehículos de inversión que combina instrumentos reembolsables y no reembolsables que permiten adecuar la inversión a las necesidades de las organizaciones invertidas. Estos esquemas suelen incluir capital catalítico para atraer capital comercial privado y asistencia técnica para reducir el riesgo, incrementar el retorno y amplificar el impacto buscado. Estas

fórmulas de financiación combinada ahondan en la importancia de la AT para crear las condiciones para que la innovación pueda generar la transformación buscada con la inversión de impacto.

En este contexto de innovación, oportunidad y alianzas estratégicas, el análisis realizado permite corroborar el papel destacado de las fundaciones. Las fundaciones han sido organizaciones vertebradoras de los ecosistemas de inversión de impacto en diferentes países y también empiezan a serlo en España. Son organizaciones versátiles, con conocimiento técnico, reconocimiento social y cuentan además con presupuestos propios para desarrollar su misión. Su expectativa de retorno en la inversión de impacto es generalmente menor que el de otros actores, lo que las convierte, junto a la administración pública, en fuentes de capital catalítico y paciente y de asistencia técnica a la medida de las necesidades, en esquemas de *venture philanthropy* y otras fórmulas con alta capacidad transformadora. Su especial rol en estas iniciativas no viene dado solo por su patrimonio, menor que en otros países de mayor renta y tradición, sino también y quizá más importante, por su capacidad para movilizar a otros actores, construir alianzas estratégicas e impulsar y acompañar procesos transformadores.

El conocimiento técnico que aportan las fundaciones, bien por su experiencia en proyectos, bien por su orientación a fórmulas de filantropía estratégica o *venture philanthropy*, las sitúa en una posición excelente para construir o participar en esquemas de financiación de pagos por resultados, como son los contratos sociales, también denominados bonos de impacto social, en los que la asistencia técnica puede ser clave para su puesta en marcha.

También destaca el potencial transformador de un tipo de fundaciones todavía emergente en España, las fundaciones comunitarias. Estas organizaciones están contribuyendo a vertebrar y cohesionar sus territorios desde una combinación de filantropía estratégica y apoyo no financiero. Además, el estudio de iniciativas de inversión centradas en los territorios, *place based funds* en inglés, en países con larga tradición en estos enfoques, sugiere que los actores locales pueden participar activamente en el impulso de vehículos de inversión con perspectiva territorial, capaces de atraer capital de inversión para abordar grandes desafíos ecosociales y en los que las fundaciones comunitarias puedan asumir un liderazgo, con especial atención a la provisión de apoyo no financiero.

El cuaderno también permite afirmar que la administración es un actor clave para el ecosistema, por su capacidad para crear vehículos de inversión y asistencia técnica que pueden respaldar los esfuerzos del sector, en esquemas colaborativos de financiación combinada y de pagos por resultados y, sobre todo, impulsando el marco normativo y las políticas públicas encaminadas a reconocer, facilitar e incentivar la inversión de impacto.



# Introducción

Objetivo y justificación del cuaderno

Delimitación del objeto de estudio y definiciones

Metodología

Precisión terminológica

Estructura

## Objetivo y justificación del cuaderno

La OCDE y el PNUD calculan que existe una brecha de financiación de 4,2 billones de dólares anuales para poder alcanzar los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2030 (OECD y UNDP, 2021). En este contexto de urgencia, la inversión de impacto representa una oportunidad para movilizar los fondos privados necesarios para alcanzar los ODS. El reto es asegurar que la inversión se utilice de manera eficaz y eficiente para lograr el impacto deseado (König et al., 2020).

Una de las estrategias para asegurar el impacto de la inversión consiste en complementar los instrumentos financieros con asistencia técnica (AT) o apoyo no financiero, un instrumento no reembolsable cuya principal finalidad es justamente asegurar que se alcanzan los objetivos de impacto previstos. Bien utilizada, la AT puede ayudar a superar fallos del mercado, incrementando la capacidad de absorción de capital y facilitando el acceso de empresas a fondos de inversión. Se utiliza ampliamente para fortalecer las capacidades de las organizaciones invertidas, mejorar su gobernanza, facilitar su transformación digital y propiciar la integración y apropiación de la medición y gestión del impacto.

En torno a la AT se pueden forjar alianzas improbables que permitan desarrollar iniciativas de financiación innovadoras, catalizando esfuerzos compartidos y atrayendo así mayor capital para la inversión de impacto: alianzas entre ONGD y entidades gestoras de fondos de inversión o colaboración entre agencias bilaterales o multilaterales de desarrollo y empresas inversoras. La AT puede ser, por tanto, un factor determinante en esta carrera de fondo que representa la consecución de los ODS, porque marca la diferencia en la generación, la medición y la gestión del impacto de las organizaciones.

El objetivo principal de este cuaderno consiste en visibilizar la capacidad transformadora de la asistencia técnica en la inversión de impacto. Una capacidad que permite crear las condiciones para la innovación y la atracción de capital comercial privado para la transformación social. En el texto se presentan sus características y potencialidades, se identifican los actores que participan en la provisión de asistencia técnica en España y se analizan los principales modelos emergentes que se empiezan a dar en el joven y dinámico ecosistema español de inversión de impacto.

El cuaderno pretende también servir de inspiración y referencia a las fundaciones, como actores clave del sector, para explorar posibles líneas de trabajo alineadas con su misión y en sintonía con las recomendaciones de SpainNAB (Hehenberger et al., 2019).

## Delimitación del objeto de estudio y definiciones

El cuaderno ha centrado su análisis en la provisión de asistencia técnica (AT) vinculada a instrumentos financieros que se ofrecen tanto en mercados emergentes como en España y en el marco de:

**1. La inversión de impacto.** La Global Impact Investing Network (GIIN) define la inversión de impacto como una inversión realizada con la intención de generar impacto social y medioambiental a la vez que genera un rendimiento financiero<sup>1</sup>. La AT se combina en este caso con alguno de los instrumentos utilizados en la inversión de impacto: deuda, capital *–private equity, venture capital–* e instrumen-

<sup>1</sup> <https://thegiin.org/impact-investing/>

tos híbridos –créditos blandos, financiación *mezzanine* o intermedia, préstamos convertibles y otros—. La expectativa de retorno financiero puede ser superior, similar o inferior a la tasa de retorno de mercado, en función de los objetivos estratégicos de los inversores<sup>2</sup>.

**2. La financiación combinada u otros esquemas de financiación que incluyan instrumentos financieros reembolsables y no reembolsables.**

Convergence define la financiación combinada como un enfoque de estructuración que permite a organizaciones con diferentes objetivos invertir conjuntamente mientras logran sus propios objetivos de rendimiento financiero, impacto social o una mezcla de ambos (Convergence, 2019). Permite combinar financiación de diferentes fuentes, públicas y privadas, distintos tipos de instrumentos, concesionales y no concesionales, con distintas finalidades. (Kwon et al., 2022 y OCED, 2019).

**3. La *venture philanthropy* o filantropía estratégica<sup>3</sup>.**

EVPA define la *venture philanthropy* como un enfoque de alto compromiso y de largo plazo a través del cual un inversor por impacto apoya a una organización de propósito social (OPS) para ayudarla a maximizar su impacto social (Gianoncelli y Picón, 2020). La *venture philanthropy* puede utilizar instrumentos financieros reembolsables, característicos de la inversión de impacto, e instrumentos no reembolsables, con ayudas, premios o donaciones. El énfasis de este enfoque de inversión no está tanto en qué instrumento financiero utiliza el inversor, sino en cómo se aplica. Así, EVPA identifica tres prácticas que se aplican en la *venture philanthropy* para apoyar a la OPS: financiación a medida, apoyo no financiero y medición y gestión de impacto (MGI) (Gianoncelli y Picón, 2020).

**4. Las microfinanzas.** Históricamente, las microfinanzas han jugado un papel relevante en la financiación para el desarrollo y actualmente también forman parte del ecosistema de impacto en España, especialmente en el impulso del emprendimiento social. De ma-

nera bastante generalizada, la asistencia técnica se integra, de diferentes maneras, en las propuestas de valor de las organizaciones microfinancieras y/o colaboradoras.

**5. La inversión sostenible y responsable.** La Inversión Sostenible y Responsable es "una filosofía de inversión que integra los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el proceso de estudio, análisis y selección de valores de una cartera de inversión" (Spainsif, 2022: 31).

Partiendo de esta clasificación, el cuaderno abarca un amplio rango de instrumentos financieros reembolsables y no reembolsables a los que la asistencia técnica acompaña. Estos instrumentos se pueden clasificar como inversión de impacto o se pueden enmarcar, según el caso, en un enfoque de estructuración de financiación combinada ISR, o en un enfoque de *venture philanthropy* o filantropía estratégica. Existe en la práctica cierta confusión en la distinción entre ISR e inversión de impacto (Jiménez, 2020) y resulta difícil trazar una línea divisoria clara y consensuada entre los diferentes enfoques, que comparten muchos instrumentos, de manera que se ha optado por abarcarlos todos, con el objetivo de identificar el papel de la asistencia técnica y su aportación.

Sin embargo, se ha excluido del análisis la asistencia técnica que se realiza sin vinculación a instrumentos de financiación, que puede darse de manera habitual en programas de cooperación para el desarrollo o en el campo de la consultoría.

## Metodología

La metodología para la elaboración de este cuaderno se ha basado en la revisión de fuentes documentales, entrevistas a personas de referencia del ecosistema de impacto en España y estudios de caso. Entre los meses de marzo y agosto de 2022, se han realizado 30 entrevistas, en las que han participado 40 personas.

En el cuaderno se incluyen recuadros de proyectos y organizaciones encaminados a ejemplificar los modelos de AT identificados en España. La selección de estos ejemplos no es el resultado de un ejercicio exhaustivo de recopilación, que excedería el alcance del cuaderno, sino de

2 <https://thegiin.org/impact-investing/>

3 <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy#definition>

la valoración del valor demostrativo de la información extraída de las entrevistas y de la documentación revisada.

### **Precisión terminológica**

A lo largo del cuaderno se utilizan diferentes términos para hacer referencia a la asistencia técnica, principalmente apoyo no financiero, cooperación técnica o fortalecimiento de capacidades (*capacity building* en inglés). Si bien todos ellos son formas de referirse al mismo tipo de instrumento no reembolsable, los diferentes actores suelen mostrar su preferencia por un término u otro, según el contexto, el contenido o el objetivo que se plantea. Así, en el marco de la financiación combinada, de la cooperación financiera o de la inversión de impacto en mercados emergentes es más frecuente el uso de asistencia técnica o cooperación técnica. En el enfoque de *venture philanthropy* o filantropía estratégica se utiliza siempre el término apoyo no financiero. En el contexto de las ayudas filantrópicas otorgadas por *grant makers* como las fundaciones es frecuente el término apoyo no monetario, haciendo referencia a donaciones en especie y otros tipos de ayudas.

### **Estructura**

El capítulo 1 presenta las claves de la asistencia técnica en la inversión de impacto a partir de la revisión de fuentes documentales y de experiencias internacionales. Ofrece una aproximación al concepto de AT y sus características, una identificación de los principales actores que intervienen, así como la tipología de actuaciones y de fórmulas de financiación más habituales. También ahonda en las facilidades de asistencia técnica (TAF, por sus siglas en inglés) como vía para acompañar grandes proyectos de inversión de impacto en países en vías de desarrollo.

En el capítulo 2 se identifican los actores que participan en la AT en el ecosistema español y los principales modelos de provisión de AT que empiezan a emerger en el marco de la inversión de impacto. Este capítulo trata de ofrecer una fotografía del estado de la cuestión en España.

En el capítulo 3 se profundiza en algunos de los modelos identificados, mediante el estudio de caso de cuatro iniciativas pioneras que generan un gran interés en el sector por el impacto que pueden llegar a generar y por su replicabilidad y capacidad de inspirar a otros actores. Son todas ellas, además, buenas prácticas de alianzas entre actores.

Finalmente, en el capítulo 4 se recogen unas breves conclusiones y recomendaciones encaminadas a fortalecer el ecosistema en España.

# 01

## Las claves de la asistencia técnica en la inversión de impacto

- 1.1. La asistencia técnica en la inversión de impacto
- 1.2. Tipos de AT
- 1.3. Motivos para promover la asistencia técnica
- 1.4. Principios de la AT
- 1.5. Quién es quién en la asistencia técnica
- 1.6. Los actores que financian la AT
- 1.7. Estrategias de financiación de la AT
- 1.8. Modelos de AT
- 1.9. Facilidad de Asistencia Técnica (TAF)
- 1.10. El valor transformativo de la AT
- 1.11. Enfoques innovadores para estructurar financiación con AT
- 1.12. Lecciones aprendidas de las experiencias internacionales

## 1.1. La asistencia técnica en la inversión de impacto

La asistencia técnica (AT) es un instrumento no financiero que se utiliza de manera complementaria a instrumentos financieros en el marco de la inversión de impacto<sup>1</sup>, y, especialmente, en enfoques de financiación combinada y *venture philanthropy*<sup>2</sup>, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las organizaciones, favorecer su sostenibilidad y/o asegurar que se alcanzan los objetivos de impacto de la inversión. Se caracteriza, como las subvenciones y donaciones, por no tener una expectativa de retorno financiero (Kwon et al., 2022).

Para referirse al concepto de AT suelen utilizarse diferentes denominaciones: cooperación técnica,

desarrollo de capacidades, apoyo no financiero o apoyo con valor añadido. Y aunque se pueden llegar a utilizar como sinónimos, de la revisión de estudios y fuentes documentales se desprende que existe una preferencia en la elección del término, dependiendo del actor y de la aplicación de este instrumento.

Tampoco hay una definición consensuada de la AT. Cada definición hace referencia al marco de actuación en el que se utiliza. A continuación (figura 1) se recogen algunas de las definiciones más empleadas.

El **Fondo Monetario Internacional** define la AT como “la provisión de recursos para la transferencia de conocimientos técnicos, tecnológicos y de gestión para construir capacidad nacional o para la implementación de proyectos de inversión específicos” (FMI, 2003).

El **Banco Mundial** subraya que la AT “es una herramienta clave para mejorar el diseño de las políticas y proyectos, mejorar las capacidades y fortalecer la implementación de las capacidades, además del desarrollo institucional” (Banco Mundial, 1996).

**UNESCO** define la AT como “la asistencia no financiera proporcionada por especialistas locales o internacionales. Puede tomar la forma de compartir información y conocimientos, instrucción, formación de habilidades, la transmisión de conocimientos prácticos y servicios de consultoría y también puede implicar la transferencia de datos técnicos. El objetivo de la asistencia técnica es maximizar la calidad de la implementación y el impacto del proyecto mediante el apoyo de administración, gestión, desarrollo de políticas, aumento de la capacidad, etc.

La **Global Impact Investment Network** (GIIN) define el apoyo al fortalecimiento de capacidades (Capacity-building support) como un instrumento que muchos inversores usan para reforzar y ampliar la capacidad de inversión -y, por tanto, los resultados- de las empresas. (GIIN, 2017)

La **European Venture Philanthropy Association** (EVPA) define el apoyo no financiero como “el proceso de brindar servicios de apoyo a una organización de propósito social con el fin de maximizar su impacto social, aumentar su sostenibilidad financiera o fortalecer su resiliencia organizacional” (Gianoncelli y Picón, 2020) (Boiardi y Hehenberger, 2015).

1 La inversión de impacto es un tipo de inversión que tiene como propósito generar un impacto positivo y medible social y medioambiental al mismo tiempo que generar un retorno financiero (Mudaliar et al., 2019). La inversión de impacto rompe con los tradicionales silos donde los retos sociales y medioambientales se responden con donaciones filantrópicas, mientras que las inversiones del mercado se centran en lograr rédito económico. Al mismo tiempo, la inversión de impacto logra penetrar en sectores y zonas geográficas que hasta la fecha no eran interesantes desde la lógica del mercado proveyendo de capital a la agricultura sostenible, a la energía renovable, a las microfinanzas o al acceso a servicios sociales básicos. Lo hace a través de múltiples clases de activos (fundamentalmente activos de renta fija, *venture capital* y *private equity*) que se adaptan a las necesidades del inversor y la empresa invertida, cuya expectativa de retorno está por debajo del mercado o a una tasa de mercado ajustada al riesgo.

2 EVPA define la *venture philanthropy* como “un enfoque de alto compromiso y de largo plazo a través del cual un inversionista por impacto apoya a una organización de propósito social (OPS) para ayudarla a maximizar su impacto social” (Gianoncelli y Picón, 2020:5). En esta publicación de EVPA el término *venture philanthropy* se ha traducido como filantropía estratégica, pero la mayoría de autores mantiene el término en inglés. En este cuaderno se ha optado por esta segunda opción más extendida en las fuentes consultadas.

Figura 1. Definiciones de AT



Las instituciones financieras internacionales de desarrollo, como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, tienen una larga tradición en la provisión de AT vinculada a sus proyectos de inversión, denominada también cooperación técnica, según la institución. En estos contextos, suele utilizarse para preparar una operación de préstamo o bien, tras su ejecución, para apoyar en el proceso de transición a una manera nueva de operar, lo que les permite trabajar en aspectos claves para promover la transformación buscada con la inversión.

El uso de la AT en el marco de la inversión de impacto para financiar empresas, principalmente a través de fondos de inversión, se viene utilizando en diferentes contextos internacionales desde hace menos tiempo, con algunas referencias europeas desde hace poco más de 15 años. En sus inicios, la AT consistía principalmente en un apoyo en la transacción financiera de las operaciones y con el tiempo ha ido evolucionando hacia un enfoque más amplio y estratégico orientado al desarrollo de los mercados, para hacerlos más inclusivos (Mulder, 2022). Como señala Clemente (2021), las iniciativas de financiación *mezzanine*<sup>3</sup>, se pueden acompañar con estudios, conferencias y programas de formación. Los principales actores que proporcionan

3 *Mezzanine* es un instrumento financiero híbrido entre deuda y capital que se utiliza habitualmente para financiar el crecimiento de una organización (Gianoncelli y Picón, 2020)

AT siguen siendo los proveedores de servicios financieros, pero a lo largo del tiempo se han sumado otras entidades del tercer sector, como las fundaciones.

Cuando la AT se utiliza en inversión con enfoque de *venture philanthropy*, se utiliza el término apoyo no financiero y es una de las tres prácticas consustanciales de este enfoque: La financiación a medida –utilizando una variedad de mecanismos de financiación ayudas, deuda, *equity* y financiación híbrida–, el apoyo no financiero y la medición y gestión del impacto (Gianoncelli y Picón, 2020).

La AT suele acompañar a la inversión de dos maneras. Por un lado, puede canalizar apoyo a las organizaciones para que, directa o indirectamente, mejoren sus resultados económicos y el impacto social que generan. Por otro lado, trata de responder a las brechas que existen en el mercado a nivel de conocimientos o instrumentos y de apoyar negocios o proyectos en sectores o países concretos.

La inversión de impacto normalmente se enfoca en empresas jóvenes, frágiles o de crecimiento rápido y que muchas veces se encuentran en contextos geográficos vulnerables. Este tipo de organizaciones necesita un apoyo significativo para ser comercialmente sostenible y maximizar el impacto social que pueden generar. El objetivo de la AT es estimular o reforzar las capacidades de negocios con impacto para que, con el tiempo, puedan ser más sostenibles financieramente y gestionar mejor su impacto. La AT debe ser flexible y versátil para adaptarse a las necesidades del inversor y de la invertida.

La AT o el apoyo no financiero pueden brindarse antes de la inversión o una vez se ha producido la inversión, como se representa gráficamente en la figura 2. En la AT que se da antes de la inversión se identifican las entidades que tienen un importante potencial de impacto y que son atractivas para invertir en ellas, pero que necesitan mejorar ciertos aspectos (organizativos, técnicos, de gestión, etc.).

Cuando la AT se ofrece después de la inversión, se financian empresas que ya están en la cartera del inversor pero que necesitan desarrollar capacidades durante el ciclo de la inversión. Gracias a este apoyo, inversor e invertida mejoran la



Figura 2. Ciclo de la AT y de la inversión

calidad de la inversión y el impacto generado. Este modelo, independientemente del instrumento financiero que se emplee, es el predominante (Convergence, 2019) (Divakaran et al., 2014) (UK Aid, 2017).

En estos años se ha demostrado que, cuando la AT se aplica adecuadamente en la inversión de impacto, aumenta la competitividad del inversor, mejoran los resultados de la empresa, se expande el impacto en los beneficiarios y se fortalecen los mercados y los sectores (GIIN, 2017b).

En inversiones que aplican el enfoque de *venture philanthropy*, el apoyo no financiero puede ser el elemento clave de generación de valor, siempre que la organización ofertante identifique con claridad lo que puede aportar y lo que es más conveniente para asegurar que los recursos se invierten donde mayor impacto puedan generar (Boiardi y Hehenberger, 2015).

En el contexto de la inclusión financiera, el apoyo no financiero podría ser un mecanismo eficaz para incrementar la resiliencia financiera y el desarrollo económico inclusivo. El reciente informe publicado por el GIIN, a partir del análisis de los datos reportados por inversores de la base de datos *Financial Inclusion Impact Performance Benchmark* de IRIS+ concluye que las inversiones que brindan apoyo no financiero tienen un mayor impacto en la inclusión financiera, y concretamente en tres indicadores clave: (1) Clientes que utilizan activamente servicios financieros

responsables, (2) microempresas, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) financiadas responsablemente y (3) empleos decentes con un sueldo digno o superior (Sunderji, 2022). El informe también señala que el apoyo no financiero puede ser una estrategia eficaz cuando se combina con condiciones de inversión que ofrecen la oportunidad de un compromiso más activo (Sunderji, 2022).

Es difícil cuantificar el volumen de fondos que se destinan a la AT ya que, por un lado, los ofertantes no suelen contabilizarlo y, por otro, no se suele diferenciar entre la inversión y la AT. Con este panorama, sólo se puede tener una aproximación global.

Los estudios internacionales realizados específicamente sobre AT realizan las siguientes estimaciones:

- ▶ Según la organización Convergence (2019) la mitad de los fondos de *venture capital* y *private equity* tienen asociados fondos para asistencia técnica.
- ▶ Según la encuesta de GIIN (2016), el 73 por ciento de los encuestados proveen AT a las empresas invertidas ya sea con terceras partes o de manera directa.
- ▶ Según EVPA, la mayoría de las organizaciones que invierten apoyan a sus invertidas en una variedad de servicios de apoyo no financiero, como mentorización o acceso a sus redes,

(Boiardi y Hehenberger, 2015) (EVPA Industry Survey, 2020). Sin embargo, no cuantifican suficientemente el coste del esfuerzo dedicado a este instrumento no financiero (Boiardi y Hehenberger, 2015).

## 1.2. Tipos de AT

La EVPA diferencia entre dos tipos principales de apoyo no financiero en la inversión de impacto con enfoque de *venture philanthropy*: un apoyo general y un apoyo específico (Gianoncelli y Picón, 2020) (Boiardi y Hehenberger, 2015).

El apoyo no financiero específico busca incidir de manera directa en alguno de los ámbitos concretos de las áreas de desarrollo que identifica la EVPA. Estos son los ámbitos que constituyen los objetivos del apoyo no financiero específico:

1. En el área de impacto social:
  - Teoría de Cambio y estrategia de impacto
  - Medición de impacto
2. En el área de sostenibilidad financiera:
  - Gestión de la estrategia de generación de ingresos
  - Gestión financiera
3. En el área de resiliencia de la organización:
  - Apoyo en la gobernanza
  - Apoyo en la gestión de personas o capital humano.

El apoyo no financiero general puede ser de carácter estratégico u operativo, y no se centra en un área concreta de desarrollo, sino que trata de contribuir a las tres áreas de desarrollo mencionadas.

El GIIN elaboró en 2017 la mayor encuesta hecha hasta la fecha, a más de 30 entidades globales, para recabar información sobre la pertinencia y necesidad de la asistencia técnica en la inversión de impacto (GIIN, 2017b). Una de las cuestiones que se analizaron fue el tipo de AT que las invertidas demandaban con más frecuencia. Entre ellas destacan:

- ▶ **Apoyo para fortalecer los recursos humanos de la empresa.** Ante la necesidad de mejorar la política de recursos humanos, in-

centivar la retención del equipo y mejorar la gobernanza de la entidad, las organizaciones demandan fundamentalmente apoyo en estas áreas. Se trata de asistencia que permitirá a la empresa crecer en etapas iniciales fortaleciendo las capacidades del equipo.

- ▶ **Asistencia para la medición y gestión del impacto.** Medir el impacto y gestionar en base a los resultados es clave en el ecosistema del impacto. Aun así, no todas las entidades están preparadas para hacerlo, no conocen las herramientas y se sienten confundidas ante la inmensidad de ellas (San Pedro & Ballesteros, 2021). Por ello, necesitan apoyo para definir la estrategia de impacto, seleccionar los indicadores e incorporar los aprendizajes en la toma de decisiones.
- ▶ **Formación en la gestión financiera.** A medida que una empresa va creciendo, necesita contar con sistemas cada vez más robustos y sofisticados para gestionar sus finanzas. Por ello, el apoyo se traduce en cuestiones como elaborar una estrategia de financiación sólida y sostenible, estructurar el capital o formar al personal.
- ▶ **Apoyo para cuestiones técnicas.** Bien porque una empresa se inicia en un nicho muy específico o bien porque necesita capacitarse en un tema muy concreto, la AT suele ser clave para desarrollar esos conocimientos y acompañar a la organización en sus primeras fases hasta que se consolidan.

Es importante resaltar que estos ámbitos reflejan las respuestas de inversores que se centran en países desarrollados. Cuando el análisis se enfoca en inversores que principalmente otorgan recursos a proyectos en países emergentes, las necesidades de asistencia técnica varían notablemente, arrojando un panorama distinto. Según Convergence (2019), y tal y como se recoge en la figura 3, los sectores más comunes en estas áreas geográficas son la agricultura y los servicios financieros.

La demanda de servicios relacionados con el sector agrícola se corresponde con la propia composición de la economía en países de rentas más bajas, donde la agricultura tiene un peso grande y donde, además, las empresas suelen ser pequeñas y se enfrentan a altos riesgos (des-

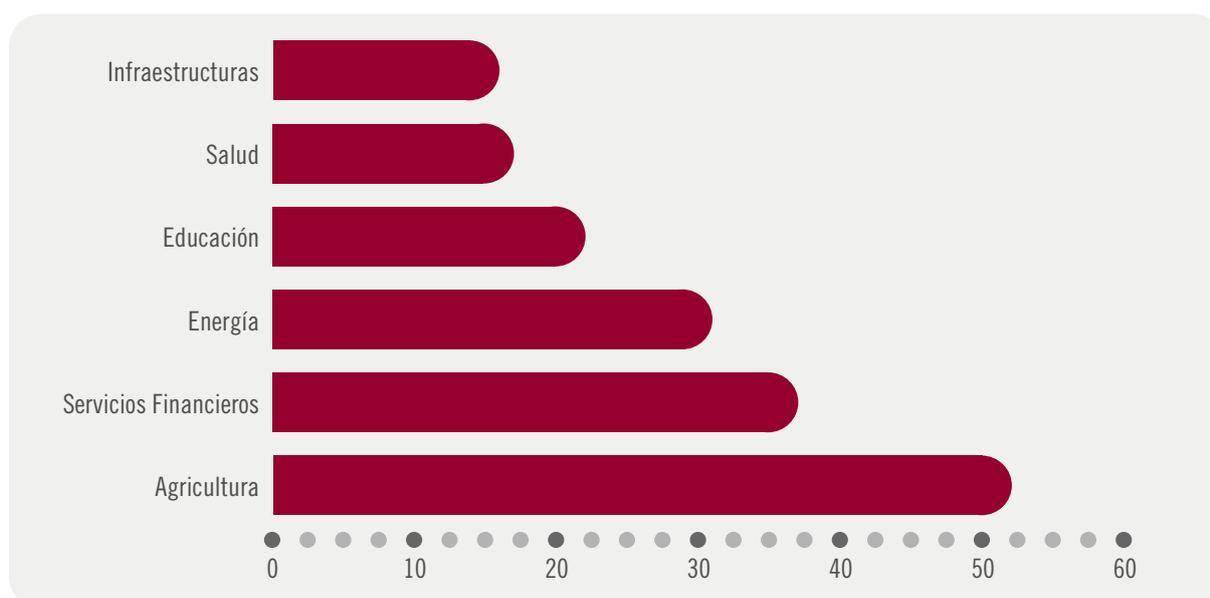


Figura 3. Distribución de la AT por sectores en países emergentes

Fuente: Convergence, 2019

de riesgos climáticos a cambios en los precios del mercado, pasando por la volatilidad política). Los servicios financieros, por su parte, tienen una alta demanda ya que la AT permite superar la brecha entre la falta de acceso a la financiación y la falta de una cartera de inversiones que se adapte a las necesidades de los financiadores (tamaño de la inversión, apetito al riesgo o expectativas de rendimiento).

### 1.3. Motivos para promover la asistencia técnica

Una de las cuestiones en las que se centró el estudio del GIIN son las razones que tienen las organizaciones para ofrecer la AT (GIIN, 2017b). Estas son las principales conclusiones que arroja el informe:

- ▶ **Mejora de la competitividad de los inversores:** el alto nivel de competitividad que sienten los inversores (tanto por el lado de la oferta como de la demanda) permite que la AT se ofrezca como parte del plan de inversión a las invertidas mejorando así su posición frente a los competidores (GIIN, 2017a). Por otra parte las invertidas se inclinan a recibir financiación de aquellos inversores que incluyen la AT dentro de su cartera de servicios.
- ▶ **Mejora del desempeño financiero de las invertidas:** la AT ofrecida se traduce en un mejor desempeño de la empresa invertida y se traslada, por ende, en un mayor valor financiero para el inversor. Por ejemplo cuando se da apoyo para la planificación estratégica que revierte en transacciones operacionales más eficientes o cuando se da apoyo y formación a la dirección de la compañía con lo que se reducen los riesgos de incidentes.
- ▶ **Mejora o expansión de la inversión:** dado que inversor e invertida son parte de una misma cadena, cuando la empresa logra alcanzar mayor impacto esto repercute directamente sobre el inversor. Las intervenciones destinadas a facilitar AT se pueden orientar a áreas específicas que generan impacto o a mejorar la totalidad del impacto de la entidad, mejorando así también la sostenibilidad de la organización.
- ▶ **Fortalecimiento del mercado:** en ocasiones, los inversores optan por dar AT a otras entidades que no conforman parte de su cartera. Esto se ve como una oportunidad para fortalecer el mercado al reforzar a dichas organizaciones. Los inversores también pueden estar interesados en salir de su sector de inversión como una estrategia para mejorar otros mercados o como parte de su misión.

## 1.4. Principios de la AT

Con el objetivo de asegurar que la asistencia genera valor añadido y ayuda a mejorar el impacto social y medioambiental de las organizaciones, además de ser financieramente solventes, varias entidades han desarrollado una serie de principios que debe seguir la AT. Estos criterios, muy alineados con los de la inversión de impacto y la *venture philanthropy*, son clave en la toma de decisiones sobre la concesión de este servicio (Finance Development Institute Canada, 2020) (UK Aid, 2017).

- ▶ **Apropiación.** Sólo aquellas empresas que realmente crean en la necesidad de la asistencia y la valoren podrán ofrecer suficiente tiempo y compromiso para que la AT sea un éxito y sea sostenible.
- ▶ **Adicionalidad.** Desde el principio debe quedar claro que la AT va a favorecer la dirección y la escala del crecimiento del negocio y el desarrollo del impacto. Para ello será necesario evidenciar cuáles son los vacíos que la empresa necesita superar y cuál será el rol de la AT.
- ▶ **Transparencia.** Los criterios para ofrecer la AT, los resultados obtenidos, los recursos invertidos y los problemas encontrados son todos elementos que deben ser compartidos públicamente. De esta manera, esta información será una forma indirecta de hacer crecer la comunidad de inversores de impacto y de aprender unos de otros.
- ▶ **Rendición de cuentas.** Alineado al criterio de la transparencia, los fondos de la AT deben responder a los objetivos acordados y los resultados esperados. Para ello, todos los proyectos deben incluir una teoría de cambio con indicadores que permitan el monitoreo y la rendición de cuentas, que posteriormente se hagan públicos.
- ▶ **Proporcionalidad.** Es clave que los recursos que se dediquen a la AT sean proporcionales al tamaño del negocio y al fondo de inversión. Normalmente, los gestores de los fondos consideran que el peso del apoyo debe rondar el diez por ciento del capital comprometido en la empresa invertida.
- ▶ **Simplicidad.** La inversión de impacto se hace en contextos ya de por sí complicados para el negocio, por lo que será clave reducir las trabas burocráticas y administrativas que resten atención de su objetivo principal. Por ello, los procesos y procedimientos necesitan ser consistentes, simples y oportunos.

▶ **Sostenibilidad.** La AT debe ser diseñada de tal manera que se vea como un proyecto a largo plazo, que vaya más allá de la inversión y que provea de impacto en el largo plazo.

## 1.5. Quién es quién en la asistencia técnica

Mapear quién es quién en la asistencia técnica es un proceso que no siempre es muy claro dado que un mismo actor puede jugar distintos papeles (ofertante, demandante y/o facilitador o constructor del sistema). Por ello, es importante analizar caso por caso para ver el rol que asume cada organización. Reconociendo la variedad existente, se describen a continuación los diferentes grupos y las funciones que tiene cada uno de ellos en la AT.

- ▶ **Demandantes.** Conforman el grupo de entidades invertidas que, además de capital financiero, requieren algún tipo de AT. Se trata fundamentalmente de *startups*, empresas sociales, mutualidades, cooperativas, ONG, fundaciones o asociaciones. Pueden ser organizaciones de nueva creación que necesiten apoyo en cuestiones de gobernanza o planificación estratégica o entidades más maduras que se inician en un nuevo nicho y necesitan formación específica. También las empresas tradicionales que, junto a la financiación, necesitan apoyo para transitar hacia sistemas de gestión más sostenibles.
- ▶ **Ofertantes.** Son aquellas organizaciones que, o bien financian la AT (como los inversores de impacto, las fundaciones o la administración pública), o bien ofrecen servicios de asesoría (como las entidades del tercer sector, empresas consultoras o la academia) o ambas cosas. Fundamentalmente son los inversores quienes ponen el capital (propio o ajeno) y apoyan directamente a las invertidas, o subcontratan a terceros para que den la asistencia requerida. Cada vez más, se establecen alianzas entre organizaciones para

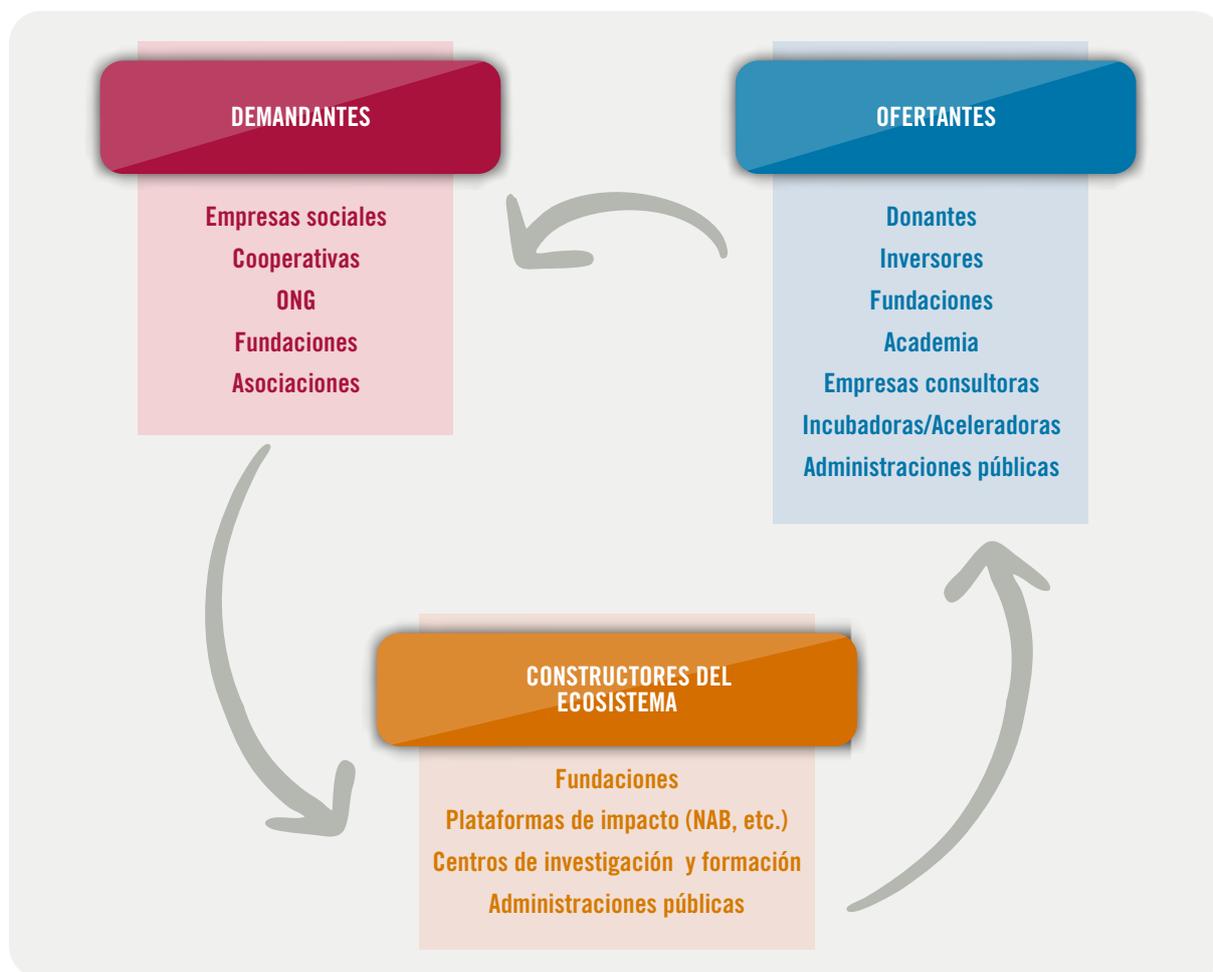


Figura 4. Actores en la asistencia técnica

complementar sus capacidades –una financiera, otra diseña el esquema de inversión, otra realiza formación, dos de ellas acompañan, etc.– en un proyecto común.

- **Constructores del ecosistema:** se trata de todas aquellas entidades que, aun siendo demandantes y/u ofertantes, pueden jugar otro rol fomentando la construcción del ecosistema de impacto. En este rol promueven indirectamente la asistencia técnica bien a través de la conexión con otros actores del ecosistema, con la generación de conocimiento (plataformas como los National Advisory Board<sup>4</sup>, centros de investigación, universidades, etc.)

o creando las condiciones necesarias para que el ecosistema de impacto pueda crecer y fortalecerse (tradicionalmente el sector público).

En la figura 4 se identifican los actores principales en cada uno de estos grupos. En el capítulo 2, no obstante, se aborda esta clasificación con más detalle, contextualizándola en el ecosistema español.

El concepto de ecosistema proviene de la biología y se utiliza cada vez más en ciencias sociales para explicar un sistema complejo de interacciones. En la reciente investigación *Ecología Social: la práctica del desarrollo de ecosistemas*, impulsada por la red Impact Hub, se definen los

4 Los NAB son una red de actores del ecosistema del impacto cuyo objetivo es promover la inversión de impacto en los países donde están implantados. Actualmente existen 38 NAB a nivel nacional y regional. Todos ellos se engloban en el Global Steering Group for Impact Investment (GSG). Para más información véase <https://gsgii.org/>

loban en el *Global Steering Group for Impact Investment* (GSG). Para más información véase <https://gsgii.org/>

Hordijk y Glad (2021) concluyen que los ecosistemas responden a las siguientes características:

- Están basados en relaciones, de manera que las relaciones y las interacciones que se dan entre las personas y las organizaciones del sistema “son más importantes que las propiedades de las personas y las organizaciones mismas” (Hordijk y Glad, 2021: 12).
- Tienen capacidad de adaptación: se ajustan continuamente y se adaptan a los cambios internos o externos.
- Los pequeños cambios pueden tener efectos relevantes e inesperados.
- No tienen delimitaciones claras, por lo que muchas veces no es fácil identificar bien qué personas y organizaciones forman parte del ecosistema.
- Son dependientes del contexto.

Figura 5. Características de los ecosistemas

ecosistemas específicos como “un grupo interconectado de organizaciones que llevan a cabo funciones complementarias. Tales organizaciones se dedican a una cuestión concreta, con un fin o un rumbo comunes” (Hordijk y Glad, 2021: 12). Una perspectiva de los ecosistemas se centra, según estos autores, en la complementariedad y pluralidad de los actores, más que en lo que tienen en común.

La función de AT en el grupo de organizaciones constructoras del ecosistema se acerca mucho a lo que la citada investigación refiere como desarrolladores de ecosistemas. Los autores definen la figura del desarrollador del ecosistema como “una persona u organización que adopta la perspectiva del todo y asume el surgimiento de relaciones nuevas y más profundas para crear un impacto mayor a fin de lograr un fin

común” (Hordijk y Glad, 2021: 19). Las organizaciones constructoras del ecosistema que se analizan en este cuaderno juegan un papel esencial en el establecimiento de relaciones, facilitando la complementariedad entre organizaciones, la provisión de AT y la creación de las condiciones para la inversión de impacto.

## 1.6. Los actores que financian la AT

La mayor parte de los programas de asistencia técnica son financiados por las agencias y las instituciones financieras de desarrollo, lo que sitúa al sector público como el principal financiador de la AT, con el 79 % del total (Convergence, 2019). Es un instrumento habitual en el fortalecimiento de capacidades institucionales

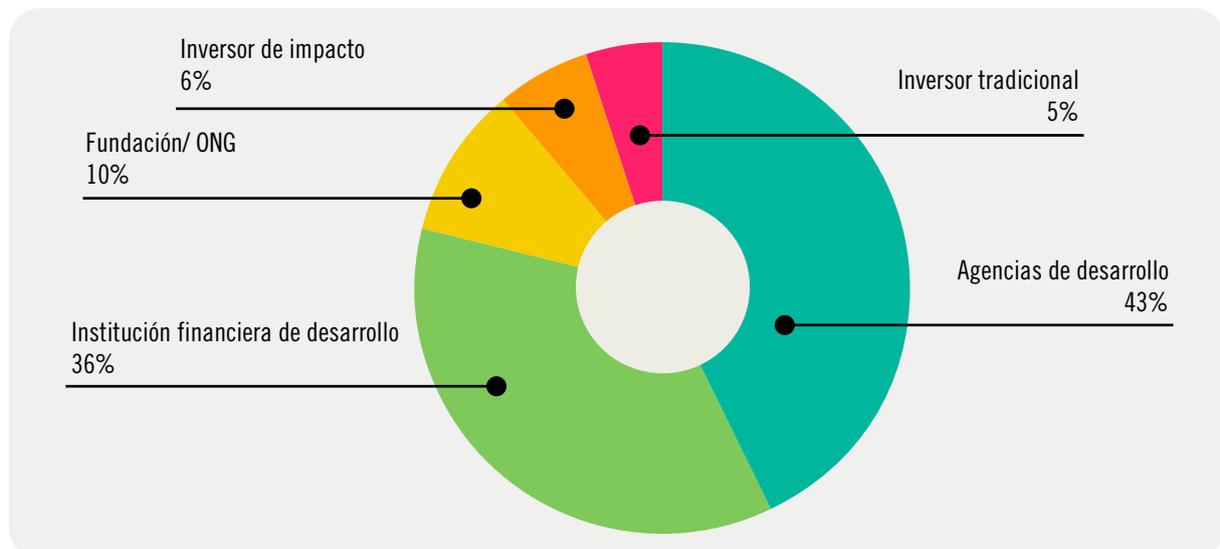


Figura 6. Actores en la financiación de la AT

Fuente: Convergence, 2019

en cooperación para el desarrollo y en contextos de elevada fragilidad en los que es difícil atraer inversión privada.

Tras el sector público, las fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG) se sitúan en el tercer lugar, con el 10% del total (figura 6). En los últimos puestos se encuentran los inversores, incluyendo los de impacto (6%) y los tradicionales (5%).

Por otra parte, las fundaciones son consideradas por los NABs –Consejos Asesores de Inversión de Impacto en cada país– como unos actores fundamentales para el desarrollo del sector de la inversión de impacto, entre otros motivos, porque aportan capital en las fases iniciales y utilizan instrumentos híbridos que atraen otros capitales (Urriolagoitia y Hehenberger, 2018) (Hehenberger et al., 2019). En el documento de trabajo “La Inversión de Impacto en España: Análisis previo sobre el Global Steering Group (GSG) on Impact Investment” de Foro Impacto se resalta, además, la importancia del enfoque de la *venture philanthropy* para el desarrollo de los mercados de impacto (Urriolagoitia y Hehenberger, 2018).

La AT que ofrecen las fundaciones y ONG puede realizarse mediante el desembolso económico necesario para contratar servicios de un tercero o pueden ser ellas mismas las que, con sus propios recursos o en colaboración con otros actores, realicen la AT. Tanto en una modalidad como en otra, estas organizaciones están impulsando marcos de AT o apoyo no financiero que resultan valiosos para activar vehículos de inversión en todo el mundo, especialmente en sectores en los que resulta más difícil atraer inversión. Así, en propuestas innovadoras de pago por resultados en sectores difíciles de financiar, como los contratos de impacto social (CIS, SIB, por sus siglas en inglés), las fundaciones están siendo proveedoras de AT o apoyo no financiero.

Un tipo específico de fundaciones, cuyo foco de actuación es el territorio en el que se encuentran, son las denominadas fundaciones comunitarias. Estas organizaciones poco conocidas todavía en España, tienen una trayectoria de más de cien años vertebrando y fortaleciendo sus comunidades, canalizando recursos y ofreciendo acompañamiento, formación y asesoramiento a organizaciones y personas para favorecer el de-

sarrollo sostenible. Para ello, utilizan diferentes estrategias para generar recursos que financien estas iniciativas, como *grant makers* o donantes, y algunas también desarrollan instrumentos financieros para atraer inversión hacia el territorio. Son importantes constructoras de los ecosistemas locales de impacto.

Una reciente investigación de la Iniciativa Europea de Fundaciones Comunitarias (ECFI por sus siglas en inglés), muestra que actualmente existen en Europa 850 fundaciones que responden a la filosofía y práctica de las fundaciones comunitarias<sup>5</sup> e identifica un creciente interés por esta figura en países donde están menos consolidadas como en Italia, España o Bélgica<sup>6</sup>. En estos años se ha reconocido el papel que han tenido las fundaciones comunitarias en la respuesta a crisis locales y de manera más amplia en la derivada de la pandemia por la Covid-19. Son valoradas como actores de confianza, dinámicos y eficaces, con capacidad organizativa, de coordinación y liderazgo para responder a las necesidades locales. En definitiva, son capaces de conectar la acción local con los desafíos globales, con instrumentos financieros y apoyo no financiero a la comunidad (Böllhoff et al., 2020). Muchas de ellas además han incorporado los ODS como referencia y hoja de ruta para orientar su acción local (Rey García y Dal Madro, 2021).

Para ilustrar la acción y potencialidad de estas fundaciones con relación al apoyo no financiero en la inversión de impacto se han elegido dos ejemplos reconocidos en Europa: Fondazione di Comunità di Messina y Foundation Scotland, que se presentan en los siguientes recuadros.

## Fondazione di Comunità di Messina

La Fundación Comunitaria de Messina - Fondazione di Comunità di Messina- es una fundación comunitaria creada en 2010 en la ciudad siciliana de Messina por un conjunto de organizaciones que venían colaborando desde los años 90 para promover el desarrollo humano de la región y especialmente de las zonas más pobres de la ciudad. La fundación lidera un amplio cluster o grupo de entidades de economía social en Sicilia. El objetivo del *cluster* es promover la justicia social y el desarrollo sostenible “mediante el diseño, la experimentación y la promoción de nuevos enfoques y paradigmas socioeconómicos, en los que las personas excluidas de las políticas de desarrollo generales se convierten en verdaderos ciudadanos”<sup>1</sup>.

Desde su creación, el patrimonio de la Fundación ha pasado de 500.000 euros a más de 13 millones gracias a una gestión patrimonial basada en el liderazgo del *cluster* para generar recursos al servicio de la comunidad. Para ello se han impulsado diferentes iniciativas de inversión con AT y acompañamiento a organizaciones de la economía social. Se destacan a continuación tres de sus líneas de acción: el Fondo Microcrédito Siciliano, el Parque de Energías Renovables y las Acciones para el Desarrollo de la Economía Social y Solidaria.

### Fondo Microcrédito Siciliano<sup>2</sup>

El Fondo Microcrédito Siciliano es un instrumento financiero creado en 2014 para promover la economía social y apoyar a las pequeñas y medianas empresas del territorio. Su objetivo es financiar a las organizaciones que no pueden acceder a un crédito tradicional. El capital gestionado por el fondo asciende a más de un millón de euros y proviene de la donación de parte del sueldo de los 14 diputados regionales del Movimiento 5 Estrellas.

### Parque de Energías renovables<sup>3</sup>

Para dar respuesta a la pobreza energética identificada en la comunidad, la Fundación Comunitaria de Mesina invierte cerca de 6 millones de euros entre 2010 y 2013 para crear un parque de energías renovables a partir de modelos de energía solar, marina y eólica económicamente eficientes. Los socios beneficiarios de la energía producida son familias, organizaciones e instituciones. El balance positivo de energía excedente se transfiere como donación a la fundación, lo que supone una vía estable de ingresos para financiar los proyectos de desarrollo y el apoyo no financiero.

### Acciones para el desarrollo de la economía social y solidaria<sup>4</sup>

La fundación ha apoyado y financiado la puesta en marcha y/o consolidación de unas 120 empresas y microempresas (en los sectores de las energías renovables, la innovación tecnológica, el diseño y la moda y la industria alimentaria). Esta línea de trabajo incluye:

- Apoyo en el diseño y construcción de planes de negocio.
- Inversiones directas de capital riesgo.
- Recaudación de fondos para la captación de recursos e inversiones.
- Apoyo en la renovación y gestión de activos confiscados a la mafia o de propiedad estatal pero no utilizados.
- Campaña de marketing y redes comerciales.
- Formación/coaching en empresas sociales y gestión de clusters.
- Apoyo en procesos de spin-off y compra de trabajadores.
- Promoción de cadenas cortas de suministro.

1 <https://fdcmessina.org/about-us/>

2 <https://fdcmessina.org/il-fondo-microcredito-siciliano/>

3 <https://fdcmessina.org/il-parco-energetico/>

4 <https://fdcmessina.org/activities-and-impacts/>

## Foundation Scotland

La Fundación Comunitaria Fundación Escocia – Foundation Scotland – se crea en 1996 bajo el nombre inicial de Caledonian Foundation<sup>1</sup>. Desde su creación, la Fundación ha contribuido a distribuir más de 130 millones de libras esterlinas entre organizaciones sociales y grupos comunitarios a través de sus programas innovadores de financiación, conectando comunidades, financiadores y recursos para fortalecer las comunidades de todos los rincones de Escocia (unas 150 comunidades)<sup>2</sup>.

### AT para el diseño de fondos comunitarios

Una de las líneas de trabajo más consolidadas e innovadoras de esta fundación comunitaria es el acompañamiento a las comunidades locales en Escocia para la puesta en marcha y la gestión de fondos filantrópicos locales y el apoyo en la gestión de su impacto<sup>3</sup>. La fundación apoya con AT, por ejemplo, en el diseño del fondo y su gobernanza o en el seguimiento del impacto del fondo.

Actualmente, la fundación participa en la administración de unos 4 millones de libras esterlinas al año en fondos de beneficio comunitario procedentes de 55 parques eólicos en toda Escocia. La fundación ha apoyado a las comunidades para desarrollar una carta voluntaria de normas mínimas que se esperan de los promotores, las autoridades locales y otros implicados en la administración de los parques (Walker, 2020).

### Fondos de inversión comunitaria<sup>4</sup>

Un Fondo de Inversión Comunitaria - *community investment fund* - es un capital invertido a largo plazo en beneficio de una comunidad geográfica definida. El rendimiento del capital se concreta en una combinación de dividendos, intereses e incremento de capital.

La fundación identificó hace ya unos años que las comunidades quieren invertir sus fondos filantrópicos para proporcionar unos ingresos sostenibles a la comunidad a largo plazo, con la creación de un patrimonio comunitario. Ofrece apoyo a las comunidades para crear los fondos.

### Inversión social en el territorio<sup>5</sup>

La fundación ofrece financiación y apoyo no financiero a empresas sociales y entidades sociales de las comunidades para ayudarlas a crecer y generar un impacto social positivo en sus territorios. La financiación es una fórmula de financiación combinada ajustada a las necesidades, que incluye donaciones y préstamos.

1 <https://www.foundationscotland.org.uk/>

2 <https://www.foundationscotland.org.uk/about-us/our-history>

3 <https://www.foundationscotland.org.uk/set-up-fund/fund-management-for-communities>

4 <https://www.foundationscotland.org.uk/set-up-fund/fund-management-for-communities/community-investment>

5 <https://www.foundationscotland.org.uk/apply-for-funding/social-investment>

## 1.7. Estrategias de financiación de la AT

Más allá de los actores que están detrás de la financiación de la AT, es importante identificar las estrategias de financiación que existen. Esta cuestión es clave para preservar la viabilidad de la AT y su sostenibilidad a largo plazo. A nivel global, las principales vías de financiación se pueden categorizar de la siguiente manera (GIIN, 2017b):

- Financiación directa de los actores (donantes, bancos de desarrollo, fundaciones, inversores, administraciones públicas).
- Mediante acuerdos entre inversores e invertidas para cubrir parte del servicio de asesoría.
- Financiación con los beneficios de la inversión o con las tasas de la gestión.

La diversidad de estas fuentes refleja bien los retos a los que se enfrentan quienes gestionan los fondos para la AT (normalmente inversores de impacto y fundaciones). La realidad es que asegurar la sostenibilidad de estos fondos se ha convertido en el principal desafío ya que los criterios para la concesión de financiación son muy variables. Los donantes, por ejemplo, imponen restricciones muy concretas que pueden imponer a la organización invertida para utilizar esos fondos de manera estratégica. Las empresas invertidas, por otro, no siempre comparten la necesidad de recibir AT y ello implica que los inversores deben buscar estrategias *ad hoc* que se adapten a las empresas para asegurar que se comprometan a cubrir parte de los costes.

Dado que los gestores se ven obligados a combinar varias fuentes de financiación deben rendir cuentas sobre el uso de los fondos respondiendo a la heterogeneidad de criterios de cada uno de los financiadores. Esto supone unas trabas burocráticas y administrativas que lastran la eficiencia y consumen unos recursos ya muy limitados.

Para superar todas estas limitaciones los inversores señalan a los gobiernos como los actores más apropiados para hacer frente a la falta de recursos apoyando la creación de un fondo para la AT (véase, por ejemplo, GIIN 2018, 2019). A nivel europeo se aprecia una tendencia positiva en el volumen de fondos destinados a AT por parte de las Instituciones Financieras Europeas de Desarrollo, como se recoge en la figura 7 (EEDFI, 2021).

Desde que se registran datos en 2014, el volumen de recursos de las instituciones europeas se ha duplicado, alcanzando el monto de 48 millones de euros en 2020. De media, el ticket es de unos 92.000 euros. Por zonas geográficas, África es el principal destino, concentra casi la mitad de los programas de asistencia, seguido de Asia y en muy menor medida América Latina y Oriente Medio. Casi la mitad de la asistencia se destina a intervenciones del sector financiero, muy por encima de cualquier otro sector, como el agrícola o las infraestructuras (EEDFI, 2021).

Figura 7. La promoción de la AT en los países europeos

## 1.8. Modelos de AT

En la revisión de fuentes documentales se ha tratado de identificar modelos explicativos del funcionamiento de la AT que permitan entender las prácticas más habituales organizadas de acuerdo a unas determinadas variables. Se han encontrado referencias abundantes a algunas de las fórmulas más habituales, como las facilidades de asistencia técnica, que se desarrollan con más profundidad en el apartado 1.9, pero no ha resultado sencillo encontrar una tipología completa de los modelos existentes.

A continuación, se presentan dos propuestas de clasificación de modelos de provisión de AT o apoyo no financiero, que han servido de referencia para el desarrollo de este cuaderno, por el consenso con el que cuentan. La primera es de Boiardi y Hehenberger (2015) en la guía sobre apoyo no financiero publicada por la EVPA. Se trata de una clasificación centrada en los tipos de apoyo no financiero que se ofrecen y no tanto en los instrumentos financieros con los que se combina este apoyo. Los autores proponen 6 modelos de provisión de apoyo no financiero:

1. Participación en el consejo de administración de la empresa participada.
2. Asesoramiento y mentorización.
3. Formaciones, talleres y *boot camps*.
4. Invitación a conferencias y otros eventos externos.
5. Acceso a las redes (capital relacional y social).
6. Externalización del apoyo no financiero con intermediarios.

La segunda propuesta la realizan Divakaran, McGinnis y Shariff (2014) en el marco del análisis en países en vías de desarrollo para fondos de inversión en pymes. Para realizar la clasificación, estos autores tienen en cuenta el tipo de fondo de inversión, el perfil de los inversores y de los donantes y la fase de desarrollo del mercado y del fondo. Proponen cinco modelos de provisión de AT para los fondos que invierten en pymes, en *private equity* y *venture capital*:

1. **Modelo de *venture capital***: en este modelo, los gestores del fondo brindan AT a las empresas de su cartera de manera directa. El coste se cubre con las comisiones de gestión que pagan los inversores.
2. **Facilidad de asistencia técnica**: (TAF por sus siglas en inglés) en este modelo, el fondo de inversión crea un fondo independiente para financiar las necesidades de AT, antes y después de la inversión y con un importe en torno al 10% del tamaño del fondo.
3. **Subvenciones de AT para el desarrollo del mercado**: son generalmente subvenciones de donantes que no se utilizan por las empresas del fondo sino para desarrollar el mercado mediante transferencia de conocimiento y de experiencias.
4. **Subvenciones puntuales de AT**: Estas subvenciones no están asociadas a una TAF, sino que se conceden de manera específica a un proyecto, de acuerdo a los objetivos del donante.
5. **Acuerdo de servicios compartidos/AT financiada con honorarios**: En este modelo, un fondo proporciona AT a las empresas de su cartera, –en forma de servicios compartidos de contabilidad, jurídicos etcétera–, como parte de sus operaciones de inversión. La asistencia técnica se financia con las comisiones de gestión cobradas a los inversores o con las comisiones cobradas a las empresas.

En el capítulo 2 de este cuaderno se utilizan las referencias de los modelos propuestos para, a partir de ellas, realizar una propuesta que pueda reflejar la realidad de las iniciativas de AT y apoyo no financiero en el ecosistema español.

## 1.9. Facilidad de Asistencia Técnica (TAF)

En este apartado se presenta el modelo de la Facilidad de Asistencia Técnica o TAF<sup>7</sup>, por sus siglas en inglés, por el grado de especificidad que tiene como fondo de AT y por su larga trayectoria y alcance, especialmente en el desarrollo de mercados emergentes. A otra escala, una TAF puede ser una fórmula aplicable a iniciativas de financiación combinada en el mercado español, por lo que resulta interesante conocerla con mayor profundidad.

En el modelo de la TAF, el inversor crea una bolsa de dinero específica para la asistencia técnica con el apoyo de donantes y otros inversores. Esta bolsa suele tener recursos limitados, normalmente en forma de subvenciones o donaciones, y son gestionados por el inversor o por un gestor independiente. Cubren la totalidad de los costes de financiación del servicio o bien una parte, según haya sido acordado entre el inversor y la invertida. Dependerá también del acuerdo entre los donantes y el gestor de la facilidad el uso de los recursos que se pueden diferenciar entre gastos autorizados y no autorizados.

Este instrumento permite al inversor tener más flexibilidad para dotar de recursos a diversas iniciativas, ya sea para apoyar a las invertidas o para promover el ecosistema del impacto a través de la formación y la creación de redes. A través de este modelo se pueden ofrecer servicios de asistencia a las empresas antes o después de la inversión.

Las TAF permiten mejorar el binomio riesgo-rentabilidad del fondo y el de las empresas de la cartera. Además, tienden a mejorar la capacidad de adaptación de los fondos y de las entidades invertidas para hacer frente a los retos que puede presentar el mercado local y proveen un incentivo adicional para inversores que invierten en fondos con elevado riesgo o para aquellos que invierten en un mercado de alto riesgo.

En relación a su tamaño, el peso de los recursos enfocados a AT de una TAF es, de media, un

<sup>7</sup> Se ha optado por utilizar las siglas en inglés, TAF, que son las más utilizadas en la literatura consultada, frente a las siglas de la traducción, FAT, menos extendida.



10% del total de la inversión (Divakaran et al., 2014) pero puede variar dependiendo del contexto y de otros factores como (1) la madurez y capacidad de fondos socios, (2) la madurez del mercado, (3) los objetivos de la inversión, (4) el criterio del donante y (5) los costes de operación esperables de la TAF. Según el análisis realizado por USAID sobre esta cuestión, las TAF deben ser mayores en nuevos segmentos del mercado con menos fondos. De la misma manera los fondos que operan en mercados nacientes o en segmentos de mercado que tradicionalmente necesitan un mayor nivel de asistencia, requerirán una mayor dotación (USAID Burma Responsible Investment and Trade Activity, 2021).

Las TAF son especialmente relevantes para apoyar a pequeñas y medianas empresas que se financian con *private equity* y *venture capital*. La tasa de gestión de este tipo de fondos ronda el dos por ciento del capital comprometido o del tamaño del fondo, recursos normalmente insuficientes para cubrir el coste necesario para fortalecer las capacidades de las pymes. Por este motivo las TAF juegan un papel clave para hacer viable la provisión del capital riesgo a estas entidades.

Desde que empezaron a emerger las TAF en la década de los 70 y 80 un mayor número de inversores de capital riesgo han puesto en marcha estas facilidades para proveer de mayor asistencia a las empresas y facilitar el proceso de obtener servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de las invertidas.

### 1.9.1. Tipos de TAF

Se pueden distinguir tres tipos de TAF dependiendo de cómo se estructuran y se gestionen (USAID, 2021):

- ▶ **Integrada.** Se establece para el uso exclusivo de un fondo concreto (o de varios, pero gestionados por un mismo inversor) que ha acordado una serie de reglas con los donantes. El inversor gestor es quien custodia las subvenciones de los donantes. En este caso, inversor e invertida acuerdan la necesidad de asistencia externa, y dependiendo de los acuerdos sobre cómo se van a gestionar los costes, el inversor paga directamente de la facilidad la totalidad o una proporción del coste del servicio a la tercera parte.
- ▶ **Vinculada.** En este caso, el gestor de la facilidad está fuera del fondo y los donantes se vinculan a dicho gestor en base a una serie de reglas acordadas entre todos ellos. El gestor es normalmente una organización de desarrollo, o una consultora que es quien además custodia las subvenciones de los donantes. El gestor de la TAF recibe peticiones para asistencia técnica del inversor gestor según lo acordado por éste y la empresa invertida. Según sea el acuerdo alcanzado el gestor de la TAF paga parte o la totalidad de los servicios.
- ▶ **Multifondo.** Se cumplen las mismas condiciones que en la vinculada, pero en este caso se crea por varios fondos con gestiones independientes que los donantes han selec-

	TAF integrada	TAF Vinculada	TAF Multifondo
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Gracias a la participación activa de los inversores hay mayor motivación para el éxito.</li> <li>↳ Mayor alineación a las prioridades de la invertida</li> <li>↳ Mayor comunicación entre inversor e invertida, lo que se puede traducir en mayor eficiencia</li> <li>↳ Reducir el periodo de implementación</li> <li>↳ Mayor capacidad para entender el impacto generado por la TAF</li> <li>↳ Mayor capacidad de hacer seguimiento y monitoreo de la AT</li> <li>↳ Mayor posibilidad para vincular la provisión de AT y los términos de la inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ El gestor de la TAF tiene más experiencia y recorrido con la AT</li> <li>↳ Mayor acceso a datos y proveedores de AT</li> <li>↳ Mayor nivel de transparencia</li> <li>↳ Mayor objetividad en el monitoreo y asesoramiento del valor de la AT</li> <li>↳ Mayor eficiencia de la TAF dado que el donante puede cambiar al gestor si no cumple con ciertos mínimos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Mayor coste-efectividad gracias al tamaño de la TAF</li> <li>↳ Mayor experiencia lograda por el gestor de la TAF</li> <li>↳ Mayor red de contactos y mayor especialización de los proveedores de servicios</li> <li>↳ Conducir estudios de comparación entre empresas locales y gestores de fondos</li> </ul>
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Los inversores gestores tienen menos experiencia y menos contactos entre proveedores de asistencia</li> <li>↳ Teóricamente menos asesoramiento objetivo del valor de la AT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Menor conocimiento directo sobre el receptor invertido</li> <li>↳ Menor flexibilidad y rapidez para proveer de servicios de AT</li> <li>↳ El reparto de los costes puede ser más difícil de negociar</li> <li>↳ Menor posibilidad de que el gestor de la TAF monitoree y valore la AT en el largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Menor interacción entre el gestor de la TAF y los receptores de la AT</li> <li>↳ Menor interacción a nivel operativo entre el gestor de la TAF y el gestor de la inversión</li> <li>↳ Mayor desconexión entre el gestor de la TAF y el éxito financiero de las invertidas</li> </ul>

Figura 8. Ventajas y desafíos de los distintos tipos de la TAF

Fuente: USAID Burma Responsible Investment and Trade Activity, 2021

cionado para conformar el multifondo. Esta estructura es común en fondos que reciben inversiones de las instituciones financieras de desarrollo. Este tipo, frente a los otros dos, tiende a enfocarse en empresas más grandes y maduras y con objetivos de inversión más concretos y acotados.

Entre los donantes se incluyen además de agencias de desarrollo (bilaterales, regionales o multilaterales), instituciones financieras de desarrollo, fundaciones privadas o corporativas o los países receptores (excepto para la multifondo). A partir del análisis de USAID (2021) en la figura 8 se recogen las ventajas y desafíos que presentan cada uno de los tipos de TAF.

### 1.9.2. Fórmulas para financiar la asistencia técnica en las TAF

Una de las fórmulas más comunes para financiar la AT en las TAF es través de lo que se llama “reparto de costes”. En este caso los costes del servicio se dividen entre la TAF y la empresa. Gracias a esta medida, las TAF pueden seguir teniendo reservas para apoyar a otras intervenciones. Además, permite hacer un uso más eficiente de los recursos pues limita que la empresa demande servicios más costosos (GIIN, 2017b).

Aunque este procedimiento es una buena alternativa a que la TAF tenga que cubrir el coste completo, es cierto que en ocasiones la invertida se

puede negar a dividir el coste porque considere que el apoyo que el inversor haya identificado no es necesario. En estas ocasiones se puede llegar a un acuerdo entre las dos partes para que la empresa cubra tan solo cierto porcentaje.

Teniendo en cuenta estos escenarios se pueden distinguir tres tipos de acuerdos (USAID, 2021):

- ▶ **Una división acordada.** Bajo esta fórmula, inversor e invertida negocian de manera *ad hoc* la contribución de cada parte. Lo hacen en base a la capacidad de la empresa de pagar el servicio, su motivación para transformar la organización en base a la asistencia recibida y su facultad para poner en marcha las recomendaciones que reciba. Este acuerdo deja muy patente que algunas entidades no tienen recursos para costear la AT y que inversor e invertida no siempre valoran de la misma manera el potencial valor de la asistencia. Pero también puede generar una competencia negativa si una invertida considera que está recibiendo un trato desfavorable frente a otras empresas.
- ▶ **Una división fija.** En este caso el reparto del coste se hace de manera igualitaria entre las dos partes. Este modelo permite ahorrar, tanto al inversor como a la invertida, el proceso de negociación y las potenciales desavenencias en el proceso del acuerdo. Pero al mismo tiempo esta fórmula puede expulsar a fondos y empresas que no pueden permitirse cubrir la mitad de los costes.
- ▶ **Un crédito sin intereses o una subvención reembolsable.** En este caso, la TAF ofrece esta vía que suele cubrir la totalidad del coste del servicio. Normalmente, el crédito se paga al cierre del fondo de inversión. Gracias a este mecanismo, el apoyo se recibe a lo largo de toda la vida del fondo lo que permite cubrir varios servicios de asistencia. Además, la motivación por incorporar los resultados del apoyo es más evidente pues la entidad ne-

**Reino Unido:** la Agencia de Cooperación (conocida por sus siglas en inglés DFID) lanzó en 2012 el primer Programa de Impacto para transformar el mercado de la inversión de impacto social en África y Asia. Junto al Fondo de Impacto y al Acelerador de Impacto presentó en 2015 la Facilidad de Asistencia Técnica (TAF) que apoya a empresas de ambos instrumentos. La facilidad tiene guías, políticas y procedimientos que permiten la toma de decisiones sobre cómo se deben emplear los fondos, así como monitorear su progreso. El órgano de gobierno está conformado por representantes del CDC (el instituto de desarrollo financiero<sup>1</sup>) y otros miembros independientes, y su función es asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. Las decisiones más ejecutivas las toman gestores de los proyectos. Cada vez que se acuerda una nueva inversión, se realiza un análisis de necesidades donde se identifica el tipo de apoyo que se requiere. En los casos que se requiere una asistencia que no cumple con los criterios estándar (como por ejemplo asistencia ante de la inversión, por un monto superior al máximo establecido) la aprobación se da caso por caso (UK Aid, 2017).

**Francia:** Proparco es el brazo financiero de la Agencia Francesa de Desarrollo que da apoyo a empresas e instituciones financieras de países en desarrollo. Lleva desde hace más de una década proporcionando asistencia y gracias a este histórico ha creado Propulse<sup>2</sup>, un área destinada específicamente a ofrecer AT a la que se ha dotado con más recursos financieros y con un mayor equipo humano. Su línea de acción se centra en tres ámbitos; apoyo a empresas, a instituciones financieras y a fondos de inversión. A lo largo de estos años han destinado ocho millones de euros a AT con las que han apoyado a 353 proyectos. Con el objetivo de priorizar, y con ello lograr mayor impacto, se han identificado tres áreas donde se centra la asistencia; cambio climático, igualdad de género y apoyo a la innovación.

**Canadá:** la TAF canadiense es una de las más recientes creación, establecida en 2020 por FinDev<sup>3</sup>, el órgano de financiación al desarrollo gubernamental. Su finalidad es fortalecer al sector privado para que se conviertan en actores más inclusivos en sus respectivos mercados, al mismo tiempo que promover iniciativas para desarrollar el mercado para fomentar un crecimiento más sostenible. Ha establecido una serie de criterios para recibir estos servicios con el objetivo de tener un mayor impacto y facilitar la toma de decisiones sobre su cartera. Por ello, se han centrado en tres áreas que son inclusión de género, generación de datos y el desarrollo del negocio. La gestión y gobernanza de la TAF depende de dos comités que ofrecen una visión estratégica. Uno de ellos lo hace en cuestiones más estructurales y de largo plazo como el presupuesto, el plan de acción anual y el progreso de la facilidad, mientras que el otro comité se reúne mensualmente para aprobar los proyectos y analizar oportunidades.

1 Para más información de CDC véase: <https://www.cdcgroup.com/en/>

2 Para más información sobre Propulse véase: <https://www.proparco.fr/en/node/2596>

3 Para más información sobre el TAF véase: <https://www.findevcanada.ca/en/what-we-do/technical-assistance>

Figura 9. TAF promovidas por países

cesita generar recursos para pagar la deuda. Sin embargo, puede ocurrir justo lo contrario y que la empresa no pueda saldarla porque el negocio no ha generado la rentabilidad esperada.

A lo largo de los últimos años se han creado varias TAF financiadas principalmente por el sector público (Convergence, 2019). En la figura 9 se destacan algunas de ellas.

### 1.10. El valor transformativo de la AT

Más allá de que la asistencia se destine a apoyar a las empresas en su gestión y medición del impacto, los gestores de la AT (ya sea en forma de TAF o de programas concretos de asistencia) deben hacer un esfuerzo específico para monitorear el alcance de los fondos y los cambios que están logrando en las empresas invertidas. Pero la realidad es que aún se sabe bastante poco de la efectividad de este instrumento.

Los principales retos para medir el impacto de la AT según el informe elaborado por Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness (2020) están en la propia naturaleza de la actividad que realizan. La asistencia se ofrece a un variado número de empresas, en sectores diversos y por un período extenso, por lo que esta heterogeneidad dificulta la medición. Además, el apoyo que se brinda suele centrarse en el desarrollo del negocio (gobernanza, sistemas más eficientes, etc.) por lo que es difícil poder hacer la correlación entre este servicio y el impacto positivo que genera sobre la población.

Adicionalmente, la realidad es que los proveedores de AT no siempre elaboran teorías de cambio al inicio de los proyectos, lo que les obligaría a identificar indicadores, líneas de base y los objetivos de cambio que persiguen con la AT. Sin estos elementos medir y valorar los cambios generados se convierte en una ardua tarea.

Sin embargo los inversores cuentan con varios instrumentos y estrategias que les permiten tener más información de la transformación que están generando a través de la AT. Entre ellas:

- ▶ **Identificar hitos.** Al inicio de la intervención inversores e invertidas deben identificar los

hitos que esperan alcanzar a lo largo del proyecto y ver en qué medida se han logrado gracias a la AT. Gracias a este monitoreo se podrá adaptar la prestación de la asistencia para ir en la dirección más adecuada para la consecución de los objetivos. Estos hitos pueden ser tan tangibles y específicos, como la elaboración de una política o la contratación de personal clave, pero además necesitan ser flexibles para adaptarse al cambio de circunstancias, especialmente crucial en contextos más inestables.

- ▶ **La medición y gestión del impacto.** Tal y como se ha mencionado será clave que los inversores cuenten con una teoría de cambio que aporte claridad y dirección sobre el tipo de AT requerida y los objetivos que necesita perseguir (Clemente, 2021). Debería ser una teoría compartida desde el inicio entre inversor e invertida, con unos indicadores identificados por todos los grupos de interés relevantes, permitiendo así que se pueda medir el impacto generado. Igual de clave que la medición será que los resultados alcanzados sirvan para la toma de decisiones sobre cómo orientar la AT para generar mayor impacto social (San Pedro y Ballesteros, 2021).

- ▶ **Requisitos para desbloquear más inversión.** Se puede emplear el logro de ciertas metas a medio plazo como indicadores para que los inversores desbloqueen nuevas fuentes de financiación para la AT. Esta medida que vincula el desempeño a los fondos es una fórmula muy eficaz para asegurar la rendición de cuentas, motivar a la empresa invertida y mejorar su desempeño.

- ▶ **Diversificación de ingresos.** Muy similar a la medida previamente descrita, si la empresa invertida logra acceder a otras fuentes de financiación se puede considerar un síntoma positivo de la eficiencia de la asistencia. Por tanto, la diversificación de ingresos es una demostración del crecimiento y madurez de la empresa, además de un signo de su viabilidad. En este caso, como en los otros, es clave que inversor e invertida reconozcan este indicador para valorar el impacto de la asistencia y así poder gestionar este apoyo.

## 1.11. Enfoques innovadores para estructurar financiación con AT

Como se ha señalado en apartados anteriores, la AT es un instrumento enormemente versátil que puede acompañar a distintos instrumentos financieros y ayudar así a movilizar capital comercial, reduciendo el riesgo de las inversiones, especialmente en los países en vías de desarrollo (Convergence, 2019).

La expresión finanzas innovadoras o financiación innovadora –*innovative finance*– engloba a un conjunto de estrategias orientadas a hacer un uso eficaz de los recursos y/o generar recursos financieros para lograr el cumplimiento de los ODS (Kwon et al., 2022). En este apartado se presentan dos esquemas o estructuras de financiación que, en los últimos años, están tratando de acelerar la movilización de capital para contribuir al logro de los ODS y la innovación y que, para ello, cuentan con AT como instrumento catalizador: la financiación combinada y los esquemas de pagos por resultados en sus distintas variantes.

### 1.11.1. Financiación combinada

La financiación combinada, o *blended finance* en inglés, es un enfoque de estructuración que permite a organizaciones con diferentes objetivos invertir conjuntamente mientras logran sus propios objetivos de rendimiento financiero, impacto social o una mezcla de ambos (Convergence, 2019). Como ocurre también en proyectos de cooperación para el desarrollo, este enfoque, permite combinar financiación de diferentes fuentes, públicas y privadas, distintos tipos de instrumentos, concesionales y no concesionales, con distintas finalidades (Kwon et al., 2022) (Heinrich-Fernandes, 2019).

Como señala Vitórica (2022) esta forma de estructurar una operación por tramos diferentes de capital parte de la constatación de que los distintos inversores que participan tienen distintas expectativas de rentabilidad-riesgo. En estos esquemas, los inversores públicos y privados con fines filantrópicos aportan lo que se denomina capital catalítico, por su capacidad para atraer capital comercial (Vitórica, 2022).

El *Task Force* de Fondos de impacto del Spain-NAB recoge como primera conclusión de su proceso de reflexión que “el uso de capital catalítico público y/o filantrópico mediante estructuras de financiación combinada es imperativo para movilizar y atraer capital comercial hacia proyectos y vehículos financieros que contribuyan de forma sustancial a cumplir los ODS” (Vitórica et al., 2022: 12)

Un reciente estudio impulsado por la Iniciativa para la Financiación Combinada de la Universidad de Zúrich sobre los instrumentos que se utilizan más habitualmente en la financiación combinada para optimizar el impacto y el retorno asociado identifica cuatro *clusters* o grupos de instrumentos, dependiendo de su naturaleza y función dentro de la financiación combinada. Estos grupos, que se muestran también en la figura 10, son los siguientes (Kwon et al., 2022):

1. Grupo 1: Subvenciones o donaciones, asistencia técnica.
2. Grupo 2: Pagos por resultados, financiación de incentivos de impacto social, bonos de impacto.
3. Grupo 3: Deuda y capital, deuda subordinada, deuda y capital en condiciones favorables.
4. Grupo 4: Primera pérdida, garantía.

Para estructurar un esquema de financiación combinada se pueden escoger instrumentos de varios de los grupos de manera equilibrada, en función de los objetivos planteados. La AT se ubica en el primer grupo y es un elemento recurrente y valorado en estos esquemas.

Convergence<sup>8</sup> propone cuatro arquetipos de financiación combinada, según las combinaciones más frecuentes, tal y como se recogen en la figura 11.

Se calcula que un tercio de las transacciones de la financiación combinada se destina a AT (Convergence, 2019). Los fondos para AT se emplean para desarrollar las empresas en cartera, para hacer crecer el impacto, para cubrir los costes de la inversión o para apoyar el ecosistema. Dado que

8 <https://www.convergence.finance/blended-finance>

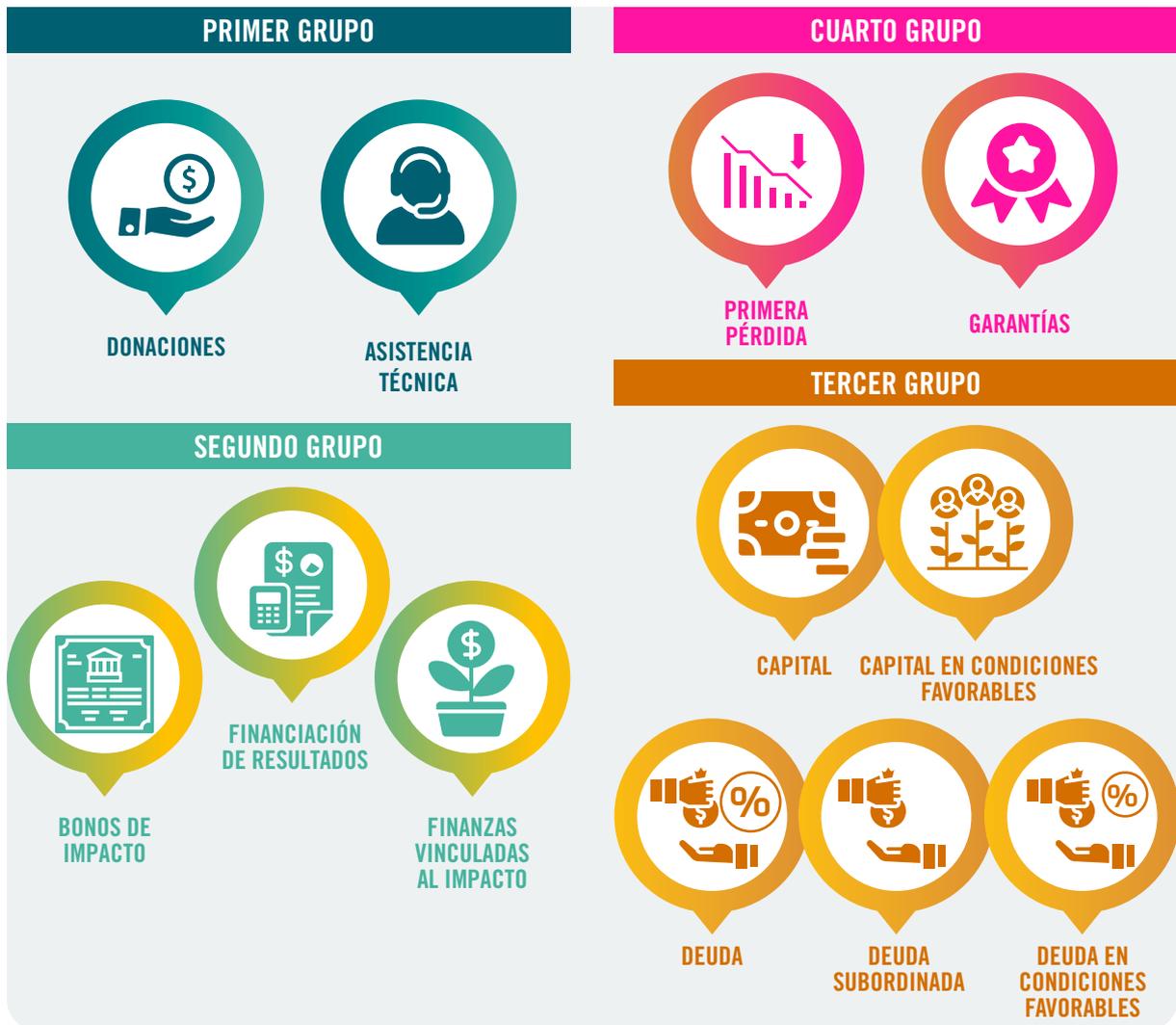


Figura 10. Grupos de instrumentos de la financiación combinada  
Fuente: (Kwon et al., 2022)



Figura 11. Arquetipos de financiación combinada

cuentan con el apoyo del sector público, tienen más capacidad para diversificar geográficamente los fondos y esto se refleja en el hecho de que más de la mitad de la AT se ha destinado a los países más pobres (Convergence, 2019).

Otro instrumento no reembolsable que se incluye habitualmente en las propuestas de financiación combinada es la donación o la subvención, ofrecida generalmente por donantes o administraciones públicas. Estos fondos pueden utilizarse tanto para apoyar a la empresa como para el desarrollo del mercado, promoviendo el conocimiento vinculado al ecosistema de impacto. Los donantes buscan mejorar el clima de inversión y atraer capital para la financiación de las invertidas. Con ello logran mejorar su resiliencia y promover inversiones más inclusivas y en contextos de mayor riesgo (Clemente, 2021).

Hay evidencias que demuestran que la AT puede ser tan efectiva como la financiación en condiciones favorables para gestionar riesgos y respaldar los rendimientos en las transacciones de financiación combinada para movilizar capital comercial adicional (Convergence, 2019). A medida que se incrementa la inversión en sectores de alto impacto, como la educación o la sanidad en países emergentes, habrá una mayor necesidad de asistencia técnica antes de la inversión que permita crear una cartera de inversiones sólida.

Algunas iniciativas innovadoras de financiación ponen el foco de impacto en el territorio: una ciudad, una región, una comarca, un conjunto de comunidades, etc. Los *place based funds* podrían traducirse como fondos basados en el territorio y son una forma de financiación combinada que moviliza recursos de inversión y filantrópicos para el desarrollo social, económico y medioambiental de sus territorios. Su tesis de inversión viene derivada de una estrategia territorial a largo plazo en el que las iniciativas invertidas tienen una visión compartida de territorio. Así, el fondo se convierte en un instrumento catalítico y cobra fuerza el impacto en conjunto.

Este enfoque se está utilizando con fuerza para la financiación de proyectos de ciudad y particularmente para la transición hacia ciudades sostenibles. Un ejemplo interesante es el Fondo de

Impacto Social de Rotterdam<sup>9</sup>, basado en una colaboración entre socios públicos y privados (Schramade, 2019). La AT adquiere especial relevancia en los proyectos de financiación combinada en los que el proyecto implica un proceso de transición hacia nuevos modelos de gestión, como es el caso de los enfoques de paisaje (*landscape approach*). En este tipo de proyectos la AT puede ser clave para ayudar y acompañar en esa transición y facilitar la articulación (Rode, 2019).

En el recuadro siguiente, se presenta un ejemplo de *place based fund* desarrollado por la organización Ecotrust, de EEUU.

### Place based fund: Ecotrust Investments

Ecotrust es una ONG del Estado de Oregón (EEUU) que trabaja desde 1991 para “lograr un futuro equitativo, próspero y climáticamente inteligente” en la región norte de la costa del pacífico. Establece alianzas con comunidades locales de todo el noroeste para “poner en práctica ideas audaces y transformadoras”<sup>1</sup>.

Ecotrust parte de la premisa de que el capital tiene un papel catalizador en la transformación de la región. Ecotrust Investments combina el potencial de su dotación fundacional (Fondo de Capital Natural) con inversiones privadas para invertir en proyectos de triple impacto de la región. Tiene una cartera de inversiones diversa con proyectos, empresas, fondos u otros vehículos, dirigidos por Ecotrust o por otros para conseguir resultados sociales, medioambientales y financieros positivos y medibles, a la vez que suponen una fuente de financiación para Ecotrust.

La organización ofrece una plataforma desde la que aporta su visión y trata de inspirar a otros socios para que se sumen a la inversión, se asocien y participen de otra forma en su visión compartida de un modelo natural de desarrollo.

El Fondo de Capital Natural ha apalancado 50 millones de dólares en subvenciones e inversiones para generar más de 1.500 millones de dólares en activos de capital en funcionamiento en toda la región. Ecotrust invierte capital catalítico en iniciativas y empresas específicas, para transformar sectores clave de la economía regional y crear valor social, económico y medioambiental. A través de una cartera diversa, Ecotrust Investments ofrece rendimientos de inversión para amplificar el impacto de Ecotrust y de sus socios en toda la región, al tiempo que sostiene proyectos con impacto.

Para más información: <https://ecotrust.org/our-programs/ecotrust-capital-initiatives/>

<sup>1</sup> <https://ecotrust.org/work/>

### 1.11.2. Esquemas de pagos por resultados

Los esquemas de pagos por resultados son modelos innovadores de financiación de proyectos que condicionan la financiación a la consecución de unos resultados acordados previamente (OCDE, 2019). Se llevan aplicando desde hace un par de décadas en el sector público, especialmente en sanidad y servicios básicos<sup>10</sup>. En los últimos diez años están cobrando también relevancia fórmulas innovadoras en las que entra en juego la inversión. Las fórmulas más conocidas son los Contratos de Impacto Social (CIS o SIB por sus siglas en inglés, y los *Development Impact Bonds* (DIB) que se realizan en el marco de la cooperación para el desarrollo. Desde la puesta en marcha en 2010 del primer CIS en Reino Unido, estos esquemas han tenido un cierto recorrido especialmente en Europa y América del Norte, y progresivamente también en otras regiones<sup>11</sup>. En España se han iniciado algunos proyectos, como se explica en el capítulo 2, pero todavía no se ha completado ningún esquema.

Estas fórmulas parten de una ayuda, donación o AT orientada a resultados que funciona como capital catalítico para atraer capital y son clave para la innovación y para acelerar cambios sistémicos. Son habituales en instituciones multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo o la FAO para realizar inversiones de política pública.

Los esquemas de pagos por resultados crean las condiciones para innovar, mediante la experimentación de intervenciones innovadoras que permiten abordar desafíos sociales y medioambientales y probar su eficacia. Un pagador por resultados, generalmente una administración pública en los CIS o una fundación en los DIB, establece un partenariado con inversores de impacto que asumen el riesgo y adelantan el capital para financiar una intervención, que realiza una organización, por convenio o licitación, según el marco regulador correspondiente. Si los

10 En España hay algunos ejemplos interesantes, como es este de compra pública de medicamentos: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/industria/la-referencia-de-sanidad-para-impulsar-el-pago-por-resultados-tiene-8-anos-4824>

11 <https://golab.bsg.ox.ac.uk/about/>

#### Pagos por resultados para el programa REDD+ de ONU Cambio Climático

La iniciativa REDD+ (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation in Developing Countries*)<sup>1</sup> es un modelo de financiación negociado en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) que busca reducir en los países en desarrollo las emisiones de gases de efecto invernadero a causa de la deforestación y la degradación de los bosques<sup>2</sup>.

En 2017, El Fondo Verde para el Clima (FVC), el mayor fondo climático del mundo, puso en marcha el programa piloto de pagos basados en resultados para financiar los proyectos en el marco de la iniciativa REDD+.

LA FAO apoya con AT y recursos los esfuerzos de los países para acceder a los fondos del FVC, apoyando proyectos de la iniciativa REDD+ de pagos basados en resultados que invierten en prácticas forestales y de uso de la tierra sostenible en Argentina, Chile y Colombia.

Para más información: <https://www.fao.org/gcf/projects/redd-results-based-payments-projects/es>

1 <https://redd.unfccc.int/>

2 <https://www.fao.org/gcf/projects/redd-results-based-payments-projects/es>

resultados acordados previamente se cumplen, entonces el pagador paga a los inversores el capital más un retorno financiero.

Esta fórmula de financiación representa una evolución respecto a la intervención social tradicional que financia insumos y actividades, como horas de formación, material comprado, etc. En los programas de pago por resultados el foco se pone en la consecución de resultados medibles, como el incremento en los ingresos o puestos de trabajo creados (GSG, 2021).

Algunas de las propuestas más recientes, como las de incentivos de impacto social (SIINC por sus siglas en inglés) o los préstamos ligados al impacto (*Impact-Linked Loans*), vinculan los pagos con el impacto logrado. El modelo SIINC surge de la colaboración entre dos instituciones que apuestan por esquemas innovadores de financiación: BID Lab en América Latina y la organización Roots of Impact. Este esquema recompensa con incentivos o con una reducción en los pagos de la deuda a las empresas que consiguen unos impactos sociales, lo que supone un incentivo para producir impactos sociales positivos (UNCDF, 2018: 99) (OCDE, 2019).

Como resalta Fernández, (2017) el esquema SIINC pretender ser un esquema sencillo, flexible y emprendedor, lo que lo hace atractivo para apoyar a los emprendedores sociales a impulsar su rentabilidad una vez alcanzado el impacto buscado.

En el siguiente recuadro se recoge el ejemplo de un esquema SIINC para financiar la expansión de Clínicas del Azúcar en México.

### SIINC Clínicas del Azúcar

En 2017 se puso en marcha el esquema de incentivos de impacto social o SIINC impulsado por Roots of Impact en colaboración con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ashoka y New Ventures. Esta iniciativa apoyaba el crecimiento de la empresa social mexicana Clínicas del Azúcar dedicada a facilitar el acceso al diagnóstico y el tratamiento de la diabetes (OCDE, 2019).

Con el SIINC se incentivaba que la empresa se mantuviera alineada y no se desviara de los objetivos de impacto (salud y atención a la base de la pirámide) a medida en que ejecutaban unos ambiciosos planes de expansión con entrada de nuevos accionistas, por el que pasaban de siete a 200 clínicas. Los indicadores de impacto se convirtieron así en palancas estratégicas del negocio, que los nuevos accionistas aceptaron.

El proyecto contó con una combinación de recursos de SIINC para el incentivo y recursos de asistencia técnica del BID para realizar innovaciones y estudios, encaminados a probar el modelo y la eficacia del servicio de atención preventiva de Clínicas del Azúcar, que a su vez genera ahorros al estado en atención de enfermos de diabetes). Tras una verificación independiente, se pagó el incentivo una vez alcanzados los resultados esperados. Al mismo tiempo, casi desde el inicio del proyecto, la empresa logró el objetivo de atraer inversores.

Para más información:

<https://bidlab.org/en/node/104>

<https://www.clinicasdelazucar.com/>

<https://www.roots-of-impact.org/wp-content/uploads/2021/04/SIINC-Case-Studies-CDA-Final-Results-2021.pdf>

En el siguiente recuadro, se explica un programa de préstamos vinculados al impacto (*Impact-linked Loans*) diseñado y coordinado con la asistencia técnica de Kaya Impacto.

### Programa PES LATAM Respuesta de emergencia Covid-2019

Kaya Impacto (Kaya) es una empresa de consultoría que aporta su conocimiento y experiencia en los ámbitos financiero y estratégico para ayudar a emprendedores socioambientales y fondos de inversión de impacto a estructurar y escalar sus negocios y su impacto<sup>1</sup>.

El programa “Promoción del Emprendimiento Social en América Latina y Caribe (PES LATAM) es una alianza internacional en la que participan la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés) Ashoka, Bridge for Billions, New Ventures, LeFil Consulting y VC4A<sup>2</sup>. Se trata de un programa integral para acelerar el crecimiento de las empresas sociales de la región, mediante un conjunto de iniciativas de apoyo desarrolladas por las entidades socias y que incluyen formación, asistencia técnica, financiación entre otras.

En 2020, con motivo de la pandemia por el Covid-19, se pone en marcha desde PES LATAM el Programa de Respuesta de Emergencia a Covid-19, con el objetivo de proporcionar apoyo financiero y/o técnico a las empresas sociales de la región que pudieran verse afectadas como consecuencia de la pandemia. En el marco de este programa, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés) contrata la AT de Kaya para diseñar y coordinar un programa de deuda garantizada con préstamos vinculados al impacto (*Impact-Linked Loans*)<sup>3</sup> y AT en administración financiera. Esta AT incluye el codiseño del instrumento financiero de los *Impact-Linked loans*, la selección de emprendedores y la gestión del programa con la coordinación de sus diferentes actores (fondos, agencia pública y emprendedores) desde el lanzamiento de la convocatoria hasta los desembolsos finales.

En este esquema, SDC aporta las garantías para las posibles pérdidas y los bonos para reducir los pagos por impacto. Con las garantías que ofrece SDC se crea una alianza de fondos de financiación combinada con Open Road (EEUU) y Viwala (México). La organización Roots of Impact diseña las métricas y la evaluación de impacto de las empresas.

La AT de Kaya para identificar y preparar a empresas que puedan solicitar préstamos en el marco del programa (ver ejemplo de la empresa Altitud en apartado 2.3) consiste en el acompañamiento para fortalecer sus capacidades estratégicas con el objetivo de preparar el proceso de Due Dilligence y acceder a financiación de los fondos a la que de otro modo no tendrían acceso.

La AT de Kaya ha permitido diseñar el programa e intervenir de manera rápida y eficaz para asegurar que las empresas sociales reciben el apoyo necesario para afrontar la situación por el Covid-19 e incrementar su impacto social. El programa se lanza en junio de 2020 y se gestiona a través de la plataforma de VC4A. Se reciben 36 solicitudes en dos rondas, 18 en cada una de ellas, de las que se seleccionan 9 para optar a préstamos y 4 para donaciones.

Para más información:

1 <https://kayaimpacto.com/>

2 <https://vc4a.com/pes-latam/?lang=es>

3 <https://es2latam.vc4a.com/blog/2020/12/08/pes-latam-invertir-en-impacto-durante-la-pandemia/>



El centro de investigación The Government Outcomes Lab (GO Lab) creado por la Blavatnik School of Government de la Universidad de Oxford y el Gobierno del Reino Unido investiga sobre los esquemas de colaboración entre gobiernos, sector privado y sector social para mejorar los logros sociales. Entre las lecciones aprendidas de estos primeros años de experimentación con las iniciativas de pagos por resultados, GO Lab destaca la importancia del apoyo a la AT y la formación para facilitar el tránsito a estas nuevas formas de contratación<sup>12</sup>.

Si bien cada vez se cuenta con más evidencias sobre la aportación de estos esquemas de pagos por resultados a la solución de los retos ecosociales, no está siendo fácil generalizar estas prácticas (GSG y EOF, 2021). Entre las recomendaciones que proponen el Global Steering Group (GSG) y el Education Outcomes Fund (EOF) (2021) en su publicación “Vinculando financiación a resultados”, se señala la importancia de contar con la participación de personas expertas en instrumentos de pagos por resultados, como intermediarios especializados (GSG y EOF, 2021).

<sup>12</sup> <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomes-based-contracting/>  
<https://golab.bsg.ox.ac.uk>

## 1.12. Lecciones aprendidas de las experiencias internacionales

A lo largo de estos años se ha podido extraer una serie de aprendizajes para mejorar el desempeño y la efectividad de la AT que serán claves para el futuro de este sector y, por ende, para el ecosistema del impacto social. Estas lecciones, que se han sistematizado a partir de la experiencia de aquellos países que llevan más tiempo brindando AT, como Reino Unido, Francia o Estados Unidos, son extrapolables a otros puntos geográficos y por ello es importante que sean conocidos para construir sobre una base ya existente.

En torno a las TAF, la agencia de cooperación estadounidense ha recogido un conjunto de mejoras que pueden ayudar a otros países que vayan a crear sus propias facilidades o estén en un estado embrionario (USAID Burma Responsible Investment and Trade Activity, 2021). Según su experiencia, para el buen funcionamiento de este tipo de organismo debe haber un claro alineamiento entre los inversores, los financiadores y los gestores de los objetivos perseguidos y plasmados en una teoría de cambio con indicadores de impacto claros y medibles. Una vez superado este paso, se debe hacer un análisis detallado para identificar las necesidades de las

empresas invertidas. De esta manera se podrá determinar el tamaño, el personal y los instrumentos de la TAF. Una vez en marcha, la gestión de la TAF requiere personal cualificado que dé servicio, apoye y garantice una clara contribución a la entidad invertida. En términos de gobernanza, será importante que haya una clara cercanía entre el equipo de la TAF y el equipo inversor para asegurar la adicionalidad, pero al mismo tiempo tener una estructura de gobierno independiente para asegurar que no hay conflictos de interés en la toma de decisión.

Más allá de las TAF, se han recogido numerosos aprendizajes de los proyectos de asesoramiento que pueden servir de guía para proyectos futuros y que se resumen a continuación (African Agriculture Fund, 2018; Clemente, 2021; Ferrand, 2019; UK Aid, 2017).

- ▶ Asegurar un alto nivel de flexibilidad en la provisión del servicio de AT. Mientras que es fundamental que los objetivos del fondo sean claros desde el inicio, las actividades de AT deben poderse adaptar a las necesidades y, por ello, tener cierta autonomía. Para que su implementación sea fácil y se pueda mantener esta elasticidad, las reglas deberán estar establecidas desde el inicio y capturadas en un acuerdo.
- ▶ Las necesidades de apoyo deben ser bien estudiadas por el fondo para que tengan un potencial catalítico sobre la empresa invertida. Con ello se evitará que se estén subsidiando costes del negocio que puedan distorsionar el mercado y, además, empujará a la compañía a tener desde el inicio un plan para auto financiarse e ir superando las ayudas externas. La AT debe diseñarse para que entidades puedan hacer esta transición hacia la autonomía económica y el desarrollo del negocio con impacto.
- ▶ AT no es la solución mágica y tiene sus propias limitaciones. La asistencia puede ayudar a la empresa a superar escollos críticos y estructurales en la gestión, gobernanza o en la creación de impacto, pero no siempre es la respuesta a todos los problemas, especialmente en países emergentes.
- ▶ La falta de personal técnico con los conocimientos requeridos por las invertidas es uno de los problemas más habituales en el ecosistema de la AT. Ante esta situación, un apoyo clave del donante puede consistir en encontrar soluciones eficaces para salvar la brecha entre la demanda y la oferta de asistencia y construir un mercado más sostenible y estable.
- ▶ En este sentido, se ha identificado cuán necesario es, además de la calidad de los expertos, que estos sean capaces de entender bien las necesidades de las organizaciones y adaptarse a ellas fomentando que tengan fuertes habilidades interpersonales y que tengan sensibilidad cultural. Por ello, se debe fomentar la promoción del personal local en terceros países que permitirá superar esa brecha cultural además de generar una demanda de trabajo en mercados con mucha necesidad y reducir los traslados de técnicos extranjeros, con el consecuente impacto positivo para el medioambiente.
- ▶ Los receptores del apoyo deben sentir no sólo que son parte del proyecto de AT, sino que son quienes generan la primera necesidad sobre la que pivota el servicio. Una vez establecida, compartir los gastos del servicio es una vía muy directa para conseguir el compromiso de las empresas y su participación a lo largo de todo el ciclo.

De todo lo anterior se puede desprender la necesidad de un cambio de paradigma de los financiadores, sobre todo en aquellos proyectos en los que hay un fuerte componente de cambio cultural o de construcción de alianzas o liderazgos locales. La AT es clave en estos procesos y requiere plazos más realistas y largos y/o concatenación de financiación con un enfoque estratégico y un trabajo bien estructurado en fases que parta de un claro estudio previo y que cuente con herramientas de medición y un enfoque participativo y de codiseño del proyecto.

A woman with long brown hair, wearing a white long-sleeved shirt, is sitting at a desk. She is holding a smartphone in her right hand and looking at it. On the desk in front of her is a laptop and a pen. The background is slightly blurred, showing some green plants.

# 02

## La asistencia técnica en la inversión de impacto en España: agentes protagonistas y modelos emergentes

- 2.1. La AT en la inversión de impacto en España
- 2.2. Tipología de actores de la AT en España
- 2.3. Modelos de provisión de AT

La experiencia internacional ha puesto en evidencia el gran potencial de creación de valor que tiene la AT en la inversión de impacto, especialmente si va más allá de un apoyo operacional o transaccional (Mulder, 2022). Un enfoque amplio y consistente de la AT puede representar una oportunidad única para acelerar la consecución de los ODS.

La AT en la inversión de impacto tiene en España menos recorrido y visibilidad que en otros países europeos, en sintonía con un menor desarrollo del sector. Pero teniendo en cuenta el dinamismo y la expectativa de crecimiento de la inversión de impacto, es un momento privilegiado para contribuir a poner cimientos robustos mediante la apropiación y el desarrollo de la AT o el apoyo no financiero como instrumento al servicio del cumplimiento de los ODS.

La AT forma parte de la propuesta de valor de un conjunto muy diverso de iniciativas de inversión y *venture philanthropy* que se desarrollan en España, algunas todavía embrionarias o desarrollándose de manera experimental. Se utiliza tanto en proyectos en mercados emergentes y en países en vías de desarrollo como en España. Y entre los ofertantes se encuentran fondos de inversión, entidades bancarias, empresas o entidades del tercer sector, entre otros.

A lo largo de este capítulo se presentan los actores que están integrando actualmente la AT como apuesta estratégica para promover el impacto social, así como los modelos que empiezan a emerger. Se analiza también el papel especial que pueden tener las fundaciones en el ecosistema español, principalmente como ofertantes de AT y constructores del sistema. Finalmente, a partir de este recorrido, se apuntan posibles vías innovadoras para acelerar el cumplimiento de los ODS, en las que la asistencia técnica es un instrumento relevante.

## 2.1. La AT en la inversión de impacto en España

La inversión de impacto en España ha crecido de manera significativa en los últimos años, especialmente con el impulso que supuso, en 2019, la creación del Consejo Asesor Nacional para la Inversión de Impacto, SpainNAB (Hehenberger et al., 2021).

En el estudio “La inversión de impacto en España en 2021” se aprecia la consolidación de la inversión de impacto del sector que gestionó en 2021 2.398,6 millones de euros (Casanovas et al., 2022).

El ecosistema de la inversión de impacto está compuesto por seis categorías de actores que gestionan capital en España: los fondos de capital privado de impacto, la banca ética y social<sup>1</sup>, las fundaciones, las aseguradoras y los fondos de pensiones, los fondos de financiación pública, y las plataformas de *crowdfunding* (Casanovas et al., 2022). La mayor parte del capital (96%) es gestionado por la banca ética y social (68%), los fondos de capital privado (18%) y las fundaciones (10%). (Casanovas et al., 2022).

Los instrumentos financieros principales en el mercado español son los préstamos (deuda no cotizada), con más del 85% del total, y la inversión en capital no cotizado, que representa el 13% (Casanovas et al., 2022), con diferencias importantes según los actores. La banca ética y social dedica cerca del 100% a deuda no cotizada. Los fondos de capital privado invierten más del 60% en capital no cotizado, y el resto en deuda no cotizada, salvo una mínima parte en otros instrumentos. Las fundaciones dedican

<sup>1</sup> La banca ética y social engloba banca ética, cajas laborales y aquellas entidades bancarias que ofrecen financiación de impacto.

### Apoyarse en el capital y el conocimiento de las fundaciones para impulsar la inversión de impacto (Hehenberger et al., 2019: 46).

1. Clarificar el marco regulatorio (estatal y autonómico) para permitir que las fundaciones realicen inversiones alineadas con su misión, tanto a través de su dotación y reservas como de su presupuesto anual, en virtud de los ingresos y rentas que obtenga la entidad.
2. Formar y sensibilizar a las fundaciones sobre las posibilidades que la inversión de impacto ofrece para el cumplimiento de su misión fundacional.
3. Crear un vehículo financiero piloto conjunto entre varias fundaciones para que destinen parte de su dotación a inversión de impacto.
4. Utilizar las dotaciones y reservas de las fundaciones para crear nuevos vehículos de capital paciente y mixto que inviertan a través de una combinación de capital, deuda y aportaciones no reembolsables.
5. Promover el *venture philanthropy* para que las fundaciones apoyen a organizaciones sociales en procesos de transformación interna y sostenibilidad financiera.
6. Promover el *venture philanthropy* para que las fundaciones apoyen a empresas sociales en sus fases iniciales de desarrollo.
7. Utilizar el presupuesto de las fundaciones para construir parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la inversión de impacto (estudios, bases de datos, difusión de iniciativas, etc.).

Figura 12. Plan de acción para impulsar la inversión de impacto en España (tercera recomendación)

algo más del 50% a deuda no cotizada y el resto a capital no cotizado. Algunos actores utilizan instrumentos híbridos, en una proporción muy pequeña. El más utilizado es el préstamo.

En este amplio estudio se corrobora que la mayoría de los vehículos de inversión se involucran activamente en las organizaciones en las que invierten para ayudar a medir su impacto (Casnovas et al., 2022). Las aportaciones no financieras forman parte de la propuesta de valor de la mayoría de las inversiones de impacto en España: el 90% de los vehículos de inversión incluyen apoyo no financiero, especialmente los fondos de capital privado y las fundaciones.

Las aportaciones no financieras se centran en diferentes áreas de desarrollo de las organizaciones en las que invierten (Casnovas et al., 2022). Estas áreas son, por este orden:

1. El apoyo a la gestión del impacto: el 100% de los vehículos de los fondos de capital privado, casi el 80% en fundaciones y más de 70% en banca ética y social.
2. El apoyo estratégico y operativo: más del 80% de los vehículos de los fondos de capital privado, casi el 70% en fundaciones y el 50% en banca ética y social.
3. El apoyo a la sostenibilidad financiera: el 100% de los vehículos de las fundaciones,

casi el 80% en fondos de capital privado y 0% en la banca ética y social.

4. El apoyo a la resiliencia de la organización: casi el 80% de los vehículos de los fondos de capital privado y las fundaciones y 0% en la banca ética y social.

Las áreas de desarrollo por las que se ha preguntado en el estudio son las que identifica la EVPA en el enfoque de *venture philanthropy*, como se explicaba en el apartado 1.2. Los porcentajes muestran el alto compromiso con el impacto del ecosistema en España.

Al igual que en otros países con más tradición de inversión de impacto y con enfoque de *venture philanthropy*, en España las fundaciones juegan un papel clave en el desarrollo del sector, tanto como demandantes y ofertantes de AT como en su rol de constructores del ecosistema. En las recomendaciones de Foro Impacto para impulsar la inversión de impacto en España se incluye todo un apartado dedicado a las fundaciones con un plan de acción, cuyos enunciados se recogen en la figura 12, encaminado a promover y reforzar ese papel estratégico y en el que se destaca la aportación de las fundaciones en la provisión de apoyo no financiero para el fortalecimiento de las entidades sociales, por su larga experiencia en el acompañamiento de entidades en el terreno (Hehenberger et al., 2019).

## 2.2. Tipología de actores de la AT en España

En la figura 11 del capítulo anterior se identificaban los principales actores en la AT, organizados según su papel: ofertantes, demandantes y constructores del ecosistema. Esta categorización, con líneas de separación que en muchos casos pueden desdibujarse, es válida para el ecosistema español, tanto para la inversión de impacto como para la *venture philanthropy*.

Los actores demandantes de apoyo no financiero son organizaciones invertidas, como empresas mercantiles denominadas empresas sociales<sup>2</sup> por su contribución explícita a la economía de impacto, así como entidades de la economía social y el tercer sector, entre las que destacan las cooperativas, las organizaciones no gubernamentales (ONG) de intervención social en España y las de cooperación para el desarrollo (ONGD), tanto asociaciones como fundaciones.

Los actores ofertantes de apoyo no financiero suelen ser donantes e inversores particulares o institucionales, de manera directa o a través de gestoras de fondos, fundaciones, academia y centros de investigación, incubadoras y aceleradoras de empresas. La administración pública también puede ser ofertante de AT, bien de manera directa o indirecta.

Los actores constructores del ecosistema en España, en sintonía con el marco internacional, son principalmente plataformas de impacto de diferente naturaleza, los centros de investigación y la universidad, y las administraciones públicas, creando las condiciones necesarias para la provisión de AT y esquemas innovadores de inversión de impacto. También aquí, como antes en otros países, las fundaciones están empezando a tener un rol vertebrador que se analiza en los siguientes apartados.

### 2.2.1. Organizaciones demandantes de AT

Las organizaciones demandantes de AT o apoyo no financiero son organizaciones que necesitan reforzar sus capacidades organizativas, de medición y gestión de impacto, su sostenibilidad, etc. en el marco de un proceso de financiación –antes, durante o después–.

Puede tratarse de apoyo general a la organización o de necesidades específicas para poner en marcha o reforzar un proyecto concreto. Puede ser que la necesidad no se identifique inicialmente, pero en el proceso de análisis de la inversión o ayuda económica se valora la oportunidad o la necesidad de reforzar capacidades generales o específicas. A veces incluso puede percibirse como una cierta imposición o contrapartida necesaria por parte de la oferta de capital, pero, incluso en esos casos, el apoyo no financiero se aprecia como una aportación valiosa para el logro de los objetivos de impacto.

En la figura 13 se ofrece una visión de conjunto de las necesidades y enfoques, con ejemplos, de las organizaciones demandantes de AT. Así empresas sociales como Auara<sup>3</sup> son impulsadas con aceleradoras que refuerzan sus capacidades en diferentes ámbitos, incluida la medición y gestión de impacto, y que les permite acceder a capital de inversión para crecer. También está la fórmula de empresas invertidas por fundaciones u otros inversores institucionales que dedican tiempo y recursos propios en el fortalecimiento de sus capacidades, como es el caso de Sylvestris<sup>4</sup> o Koiki<sup>5</sup>, empresas participadas por Repsol Impacto Social<sup>6</sup>. También es muy interesante el efecto del apoyo no financiero en ONG que incorporan procesos de innovación social en sus proyectos o en sus modelos de intervención, como es el caso de la Hogar Sí<sup>7</sup>, en el marco de la Alianza Housing First, con el apoyo no financiero de Inuit Fundación.

En los mercados emergentes y países en vías de desarrollo, se identifican al menos dos grupos

2 Durante la tramitación parlamentaria de la Ley de Creación y Crecimiento de empresas (Ley “Crea y Crece” se ha aprobado mediante una enmienda en el Senado, el 30-06-22, reconocer a las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) como figura jurídica para reconocer a las empresas que en sus estatutos incorporen el propósito de generar valor económico, social y ambiental.

3 <https://auara.org>

4 <https://grupossilvestris.com/>

5 <https://koiki.es/>

6 <https://www.fundacionrepsol.com/es/inversion-impacto>

7 <https://hogarsi.org/>

	Necesidades más frecuentes	Ejemplo	Enfoque
Empresas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Transformación digital</li> <li>↳ Gobernanza</li> <li>↳ Acceso a financiación</li> <li>↳ Medición y gestión de impacto</li> <li>↳ Estrategia para el crecimiento</li> <li>↳ Desarrollo de personas</li> <li>↳ Estrategias comerciales</li> </ul>	Auara (con Unlimited)	Inversión de impacto
		Silvestris (participada por Repsol Impacto Social)	Inversión de impacto
		Koiki (participada por Repsol Impacto Social)	Inversión de impacto
Organizaciones de la economía social y solidaria / tercer sector <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cooperativas</li> <li>▶ ONG de intervención social en España</li> <li>▶ ONG de Desarrollo (ONGD)</li> <li>▶ Fundaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Transformación digital</li> <li>↳ Gobernanza</li> <li>↳ Medición y gestión de impacto</li> <li>↳ Estrategias comerciales</li> <li>↳ Desarrollo de modelos de negocio híbridos</li> </ul>	Fundación Hogar Sí, Alianza Housing First (con el Fondo Social de Inuit Fundación)	<i>Venture Philanthropy</i>
Entidades financieras y microfinancieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Transformación digital</li> <li>Gestión de riesgos (sector agricultura, p.ej.)</li> <li>↳ Medición y gestión de impacto</li> </ul>	CRECER (Bolivia)	Inversión de impacto

Figura 13. Organizaciones demandantes de AT

de organizaciones demandantes habituales. Por un lado, empresas sociales o cooperativas de empresas en proceso de creación o crecimiento. Por otro lado, entidades financieras y microfinancieras que necesitan adaptar su oferta de capital a empresas que no tienen fácil acceso al mercado. Estas entidades pueden necesitar AT para impulsar su transformación digital o para entender mejor y ajustar sus productos a los riesgos específicos asociados a un sector con el que trabajan menos. Sería por ejemplo el caso de CRECER, en Bolivia, entidad invertida del Fondo Huruma y demandante de AT en el marco de la TAF del Fondo para este fin.

## 2.2.2 Organizaciones ofertantes de AT

Entre las organizaciones ofertantes de AT podemos destacar seis tipos de actores principales en el ecosistema español. Por un lado, estarían las incubadoras y aceleradoras, que tienen una oferta de AT para fortalecer las capacidades de entidades embrionarias o en proceso de crecimiento, mediante formación y acompañamiento

para acceder a financiación. Sería el caso de Unlimited<sup>8</sup> o Ship2B,<sup>9</sup> por ejemplo.

También son relevantes los donantes e inversores, como actores que, bien directamente, bien de manera indirecta, ofrecen apoyo no financiero a entidades sociales o a organizaciones en las que han invertido. Una fórmula habitual en inversión, que también aplicaría a la inversión de impacto, serían los *Business Angels*, que con su patrimonio invierten en una organización en sus primeras fases de desarrollo y acompañan la inversión con su experiencia y conocimientos técnicos para fortalecer sus capacidades técnicas o de gestión, según el caso.

Un formato muy relevante también lo constituyen las gestoras y asesoras de fondos, como Creas Impacto o Gawa Capital.<sup>10</sup> Creas Impacto, el primer fondo de inversión de impacto en España, invierte en empresas sociales en etapas iniciales para darles el impulso que necesitan. Tiene

8 <https://www.unltdspain.org/>

9 <https://www.ship2b.org/>

10 <https://www.gawacapital.com/>

una larga experiencia en este acompañamiento que puede ser crucial para su crecimiento y para que la inversión tenga el impacto deseado. Gawa Capital, junto a otros socios –COFIDES, FONPRODE y la Comisión Europea– ha creado la primera TAF impulsada desde España, en el marco del Fondo Huruma (ver estudio de caso en el capítulo 3).

En tercer lugar, existen empresas especializadas y consultoras, muchas de ellas empresas sociales, cuya misión o dedicación principal consiste en fortalecer las capacidades de otras organizaciones a través de la AT. Algunas de estas organizaciones vienen trabajando desde hace muchos años en la cooperación para el desarrollo y en cooperación financiera, como es el caso de DT Global o Kaya Impacto. También destaca la labor de empresas sociales que trabajan en España, por ejemplo, en la reactivación del ámbito rural, como pueden ser AlmaNatura, Rural Citizen (Bikonsulting)<sup>11</sup> o Eco-Regió, que acompañan con formación, mentoría y otras propuestas de apoyo no financiero el emprendimiento rural y agroecológico.

En cuarto lugar, las fundaciones y otras organizaciones del tercer sector empiezan a jugar un papel muy relevante como organizaciones ofertantes de apoyo no financiero. Los ejemplos son muy variados, dependiendo de la naturaleza de la fundación y de los instrumentos a los que acompaña el apoyo no financiero: desde el acompañamiento y las mentorías del programa Empresas que Cambian Vidas, de la Fundación Oxfam Intermón, pasando por el apoyo no financiero de Inuit Fundación, asociado a su Fondo de Impacto Social, la AT para la medición y gestión de impacto que realiza Open Value Foundation en los fondos de GSII, el acompañamiento a las empresas participadas y en el marco del Fondo de emprendedores de la Fundación Repsol o el programa de acompañamiento del Fondo Tiina impulsado por la Fundación Daniel y Nina Carasso en colaboración con la Fundación Ship2B. En el capítulo 3 se recogen estudios de caso de los fondos de GSII, del Fondo de Impacto Social de Inuit Fundación y del Fondo Tiina. También destacan aproximaciones innovadoras al apoyo no financiero, como la de Porticus, que acompaña con financiación y asesoramiento a las organizaciones en el diseño del proyecto

para el que van a solicitar fondos, para asegurar su capacidad de transformación y viabilidad.

Dentro del grupo de las fundaciones, algunas fundaciones comunitarias – todavía hay muy pocas en España – aportan valor a las entidades y a las empresas de sus territorios mediante diferentes iniciativas de apoyo no financiero, vinculado a diferentes iniciativas de financiación propias o en colaboración con otras entidades. En cualquier caso, desde su capacidad de vertebración del territorio, promueven el diálogo, la escucha y las comunidades de aprendizaje.

En cuarto lugar, la banca ética desarrolla también estrategias de apoyo no financiero. Destacan algunas iniciativas de apoyo no financiero en la financiación de Triodos Bank y Fiare. En el ámbito de las microfinanzas y la inclusión financiera destaca también el enfoque estratégico y de gran alcance de MicroBank y su colaboración con entidades como Nantik Lum para apoyar al emprendimiento y facilitar el acceso a la microfinanciación.

También las instituciones académicas realizan aportaciones en forma de AT, dirigidas a empresas sociales o a organizaciones del tercer sector, generalmente en alianza con otras instituciones. Suelen ser programas en los que los alumnos de diferentes niveles educativos o bien los alumnos egresados con experiencia profesional colaboran de manera voluntaria como mentores para fortalecer las capacidades de las entidades.

Finalmente, las administraciones públicas y las fundaciones públicas que crean, como puede ser la Fundación Biodiversidad, ofertan también asistencia técnica, generalmente vinculada a vehículos combinados de financiación. Pueden financiar una TAF, o un programa de formación asociado a un fondo de inversión, por ejemplo. Esta fórmula está más desarrollada en proyectos de cooperación para el desarrollo o en inversión en mercados emergentes, pero teniendo en cuenta las necesidades de transformación digital y adaptación de las empresas españolas, especialmente las pymes en el contexto del cambio climático, la AT puede jugar un papel relevante en los próximos años.

Es habitual que actores de igual o distinta naturaleza establezcan alianzas para brindar AT, como la colaboración entre donantes del Fondo Social de Inuit Fundación que realizan mentorías en el pro-

11 <https://bikonsulting.com/>

	Actividad	Ejemplo	Enfoque
Incubadoras y aceleradoras	Organizaciones especializadas en fortalecer capacidades de organizaciones que están naciendo, en crecimiento o buscando financiación para el crecimiento, mediante formación, mentoría, asesoramiento o acompañamiento.	Unlimited	Inversión de impacto
		Ship2B	Inversión de impacto / <i>Venture philanthropy</i>
		Fondo de Emprendedores de la Fundación Repsol	Inversión de Impacto / <i>Venture philanthropy</i>
Donantes e inversores: A través de gestores de fondos, fondos de capital, business angels, etc.	Personas u organizaciones que ponen al servicio de un proyecto de inversión sus conocimientos especializados con mentoría, asesoramiento o acompañamiento para promover el crecimiento y acceder a financiación. En los Fondos de inversión, se puede financiar asistencia técnica mediante TAF o contratando consultores, entre otras fórmulas.	Creas	Inversión de impacto
		Gawa Capital (Fondo Huruma)	Inversión de impacto / <i>Blended finance</i>
Empresas especializadas y consultoras	Entidades especializadas en temas específicos (desarrollo rural, sistema alimentario, etc.) o consultoras dedicadas a ofrecer acompañamiento, asesoramiento, mentoría, formación, etc. como parte esencial de su trabajo, generalmente en colaboración con administraciones públicas o agencias de desarrollo.	DT Global	Cooperación para el desarrollo / Inversión de impacto
		Management Solutions	Inversión de impacto / microfinancias
		Kaya Impacto	Inversión de Impacto
		AlmaNatura	Inversión de impacto / <i>venture philanthropy</i>
		EcoRegió	Microinversión de impacto
Fundaciones	Apoyo no financiero vinculado a un instrumento financiero, un fondo social o un fondo de inversión para fortalecer capacidades de las entidades receptoras. Puede incluir formación, mentoría, asesoramiento o acompañamiento de acuerdo con una identificación de necesidades.	Open Value Foundation	<i>Venture philanthropy</i> / Inversión de impacto
		Inuit Fundación (Fondo de Impacto Social)	<i>Venture philanthropy</i>
		Fundación Oxfam (Empresas que cambian vidas)	<i>Venture philanthropy</i>
		Fundación Nantik Lum (programa Avanza)	<i>Venture Philanthropy</i> / Inclusión financiera
		Fundación Daniel y Nina Carasso (Fondo Tiina en colaboración con Ship2B, y otros programas/fondos)	Inversión de impacto / <i>venture philanthropy</i>
		Porticus	<i>Venture Philanthropy</i> / filantropía
		Fundación Botín (Talento Solidario)	<i>Venture Philanthropy</i> / filantropía
		Fundación Repsol	Inversión de impacto
		Fundaciones comunitarias / Fundación Maimona	Filantropía / <i>venture philanthropy</i> / inversión de impacto
Banca ética y social	Acompañamiento vinculado a financiación europea o estatal en colaboración con otras entidades expertas	Fiare	Inversión de impacto / <i>venture philanthropy</i>
		Triodos Bank	Inversión de impacto / <i>venture philanthropy</i>
Academia	Instituciones académicas que imparten de formación y mentorías a organizaciones, generalmente con la colaboración de alumnos o alumni egresados.	Alumni ESADE	<i>Venture philanthropy</i>
		Consultoría Social Empresarial ICADE	<i>Venture philanthropy</i>
Administraciones Públicas y fundaciones públicas	Instituciones que financian o proveen AT en el marco de proyectos, generalmente con actores privados	AECID / FONPRODE	Inversión de Impacto / financiación combinada
		Fundación Biodiversidad	Financiación combinada

Figura 14. Organizaciones ofertantes de AT

grama de apoyo no financiero ad hoc diseñado para una entidad social. O la colaboración entre la escuela de negocios ESADE con la Fundación Oxfam Intermón para la realización de mentorías a empresas sociales en países del sur global, contando con mentorías de alumni profesionales que aportan un conocimiento muy especializado en temas concretos. También se producen alianzas entre fundaciones, como la existente para la puesta en marcha del Fondo Tiina y su programa de apoyo no financiero, entre la Fundación Daniel y Nina Carasso y la Fundación Ship2B.

Estas alianzas son muchas veces las que dan sentido y valor a la propuesta de inversión y apoyo no financiero y hace que se establezcan colaboraciones horizontales lejos de esquemas paternalistas tradicionales, entre la administración y entidades sociales, empresas tradicionales y empresas sociales, administraciones y empresas sociales, entidades bancarias y entidades sociales, etc. En muchas ocasiones no existe transferencia económica entre ellas y en todas ellas existe un mutuo reconocimiento del valor que aporta la entidad social. Un buen ejemplo es el acuerdo entre MicroBank y la Fundación Nantik Lum para el apoyo no financiero en los programas de emprendimiento y microfinanzas. También es muy relevante para el ámbito rural las alianzas estratégicas entre la empresa social AlmaNatura y la administración autonómica o con programas de acción social de empresas tradicionales.

### 2.2.3. Organizaciones constructoras del ecosistema

Las constructoras del ecosistema son organizaciones con un papel clave en la conformación y fortalecimiento del ecosistema de inversión de impacto, con especial atención a la asistencia técnica.

Las fundaciones, como también ha sido el caso en otros países europeos (European Commission, 2020), están empezando a desarrollar un papel relevante en el fortalecimiento del ecosistema de inversión de impacto y de *venture philanthropy*. En este sentido, la AT es un instrumento versátil y un lenguaje conocido para muchas de ellas, como las entidades con larga tradición en cooperación para el desarrollo (Oxfam Intermón, Anesvad, Codespa, etc.).

Destaca el papel catalizador de la inversión de impacto que tiene en España el Fondo de Fundaciones, impulsado por la Open Value Foundation y Anesvad. Si bien el foco de este Fondo es diferente a otros ejemplos que se analizan en este cuaderno, en tanto que busca servir de inspiración para las fundaciones como ofertantes en la inversión de impacto, la provisión de asistencia técnica a las fundaciones tiene sin duda un efecto constructor del ecosistema (ver más información en subapartado 2.3.7).

Las plataformas de impacto son principalmente espacios de encuentro para impulsar la economía de impacto. Los NABs son actores claves en la construcción del ecosistema. En España, SpainNAB está impulsando con fuerza la inversión de impacto. Con sus *toolkits*, *taskforces* y espacios de diálogo, contribuye a identificar los desafíos y las oportunidades para que la inversión de impacto pueda crecer y ayudar a alcanzar los ODS. En varios de sus *toolkits* se pone en valor el apoyo no financiero para mejorar el impacto de las inversiones. Spainsif es una plataforma de referencia en inversión sostenible, con 108 organizaciones asociadas, que promueve la inclusión de los criterios ambientales sociales y de gobernanza (ASG) en las políticas de inversión. EslImpact, miembro y representante en España de Social Value International, tiene un papel clave en la generación de conocimiento en medición y gestión del impacto y como punto de encuentro entre profesionales y empresas.

En la misma línea, en España destaca también el rol de Impact Hub, una red global de comunidades de emprendimiento con impacto, con presencia en 55 países de todo el mundo, que ofrece espacios colaborativos de trabajo encuentros y es una figura relevante en el acompañamiento a emprendedores y en la economía de impacto.

Las instituciones académicas y centros de investigación están siendo esenciales también para conocer y caracterizar el ecosistema y el potencial de desarrollo de este instrumento no reembolsable. Realizan investigaciones e impulsan *think tanks* y comunidades de práctica que fortalecen al conjunto de los actores, como la Comunidad de Práctica en Medición y Gestión del Impacto del ESADE *Center for Social Impact*, la Cátedra en Inversión de Impacto UAM - Open Value Foundation o el *Think Tank* de la Cátedra

	Actividad	Ejemplo	Papel
Fundaciones	Formación para creación de vehículos de inversión y asistencia técnica Fortalecimiento de capacidades	Fondo de Fundaciones (impulsado por Open Value Foundation y la Fundación Anesvad en colaboración con la Fundación Ship2B)	Formación y transferencia de conocimiento, creación de un vehículo compartido de inversión de impacto
Plataformas de impacto e impulsores de ecosistemas de impacto	Taskforces temáticas Investigaciones sobre inversión de impacto Impulso de marcos de colaboración Dinamización de comunidades y ecosistemas de impacto	SpainNAB	Impulsor del ecosistema de inversión de impacto, promotor de alianzas, etc.
		Impact Hub	Desarrollador del ecosistema de impacto, impulso emprendimiento social
		EsImpact	Red de organizaciones y profesionales que promueven la gestión por impacto
		Spainsif	Plataforma de encuentro para promover la inversión sostenible y responsable (ISR) en España
Instituciones académicas y centros de investigación	Think Tanks para la creación de conocimiento Comunidades de práctica Investigaciones para el ecosistema	Comunidad de Práctica en Medición y Gestión del Impacto Social, ESADE Centre for Social Impact Think Tank de la Cátedra de Impacto Social Universidad Pontificia Comillas	Promoción cultura de impacto social, creación y transferencia del conocimiento, análisis e intercambio de buenas prácticas, etc.
Administraciones públicas	Planes estratégicos Impulso de normas Impulso de alianzas	Red Retos	Regulación Apoyo e impulso del ecosistema
		FONPRODE	Articulación de actores y generación de condiciones para la inversión

Figura 15. Organizaciones constructoras del ecosistema

de Impacto Social Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions de la Universidad Pontificia Comillas.

También pueden jugar un papel central las administraciones públicas, creando las condiciones necesarias para fortalecer el ecosistema y facilitando alianzas público-privadas para construir marcos innovadores que incluyan apoyo no financiero y acompañamiento a la inversión. En el ámbito autonómico, destacan los programas y servicios orientados a la innovación social y el emprendimiento, con vehículos de inversión y ayudas públicas para impulsar la creación y el crecimiento de empresas en sus territorios, y otras iniciativas que actúan constructores de ecosistemas y alianzas para facilitar el apoyo no financiero.

Existen iniciativas públicas de generación de redes en territorios para generar impactos positivos, de las que es referente desde 2008 la Red Retos, Red de Territorios Socialmente Responsables, liderada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social a través de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social. Esta red tiene la misión de “articular, integrar e implementar distintas estrategias para el desarrollo de Territorios Socialmente Responsables”<sup>12</sup>. Esta articulación territorial y con el objetivo de generar impactos positivos representa un marco privilegiado para favorecer

12 <https://www.mites.gob.es/redretos/es/presentacion/index.htm>

alianzas estratégicas que combinen inversión de impacto y apoyo no financiero.

### 2.3. Modelos de provisión de AT

Como se puede apreciar en el análisis de los actores que participan en la AT o apoyo no financiero en la inversión de impacto, existe un rico entramado de organizaciones que aportan valor en la generación de impacto mediante la oferta de AT en la inversión, o como constructores del ecosistema. Si bien algunas de las iniciativas analizadas son todavía incipientes y resulta difícil generalizar, en este apartado se propone una tipología de modelos de provisión de AT o apoyo no financiero que se pueden identificar actualmente en España.

Se trata de una primera propuesta para la reflexión y el diálogo, basada en las principales variables identificadas en el capítulo 1 en relación con los modelos existentes en el ámbito internacional y aplicadas al ecosistema de impacto español. Se ha tratado de ir más allá del tipo de apoyo no financiero que este ofrece (formación, mentoría, etc.) para identificar con más claridad las propuestas de valor de cada modelo y cómo la AT está contribuyendo a la vertebración de soluciones innovadoras de inversión de impacto.

La primera variable de análisis es la existencia de un vehículo o fondo propio para la provisión y ejecución de la AT. Esta variable discrimina las TAF del resto de modelos que podemos encontrar.

La segunda variable que incide de manera determinante en la provisión de la AT es el grado de integración de la AT o apoyo no financiero en la estrategia de inversión o el programa de financiación.

La tercera variable es la función de la entidad que brinda la AT, en el sentido de si la organización que invierte o gestiona la inversión –fundación, sociedad gestora de fondos, inversor privado, banca ética, etc.– es también la que ofrece la AT o se trata de una organización diferente.

La cuarta variable es la temporalidad de la AT. En unas propuestas la AT se ofrece antes de la inversión o incluso como requisito para la inversión. En otras, se aporta una vez se ha realizado la inversión, para acompañar a la entidad en la consecución de sus objetivos de impacto o me-

jorar su sostenibilidad. También se puede dar la circunstancia de que se apoye antes y después, pero en este caso el énfasis para distinguir entre posibles modelos es si el apoyo se ofrece como preparación para acceder a la financiación, aunque no sea garantía para ello, como es el caso en los procesos de concurrencia competitiva.

Finalmente, se ha considerado una quinta variable, la orientación de la AT. Con este término se hace referencia a si la AT se orienta a reforzar el ecosistema, a diseñar un esquema de inversión o a reforzar las capacidades de una organización. La mayoría de las iniciativas están en este último grupo, pero también se han identificado propuestas innovadoras de diseño de esquemas de inversión y de refuerzo del ecosistema, que se apoyan con fuerza en la AT, tanto en España como en mercados emergentes.

A partir de todas estas variables, en el ecosistema español se pueden identificar los siguientes modelos de AT o apoyo no financiero:

1. Modelo TAF.
2. Modelo de apoyo no financiero integrado.
3. Modelo de apoyo no financiero *en venture capital*.
4. Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación.
5. Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación de un tercero.
6. Modelo de asistencia técnica en esquemas de pagos por resultados.
7. Modelo de desarrollo del ecosistema de impacto.

En la tabla 16 se detallan las variables que se pueden identificar en cada modelo de provisión de asistencia técnica.

A continuación, se explican con más detalle las características y el funcionamiento de los modelos identificados y se aportan ejemplos que permiten ilustrarlos, así como posibles variantes dentro de estos.

#### 2.3.1. Modelo TAF

En este modelo, desarrollado principalmente en mercados emergentes, se crea una bolsa de dinero para ofrecer AT a las organizaciones inver-

Modelo	Vehículo propio para AT		Integración en la estrategia de inversión		Función de la entidad que realiza AT		Temporalidad respecto al momento de la inversión		Orientación de la AT		
	Si	No	Si	No	\$ + AT	AT	Antes	Después	Refuerzo capacidades organización	Diseño esquema inversión	Refuerzo ecosistema
1. TAF	X		X			X		X	X		X
2. Modelo Integrado		X	X		X	(X)	X	X	X		
3. Modelo de <i>venture capital</i>		X	X		X			X	X		
4. Para acceder a financiación		X	X		X		X	(X)	X		
5. Para acceder a financiación de un tercero		X	(X)	X			X		X		
6. En esquemas de pagos por resultados		X		X		X	X	(X)		X	
7. Desarrollo del ecosistema de impacto		X	X	(X)	X		X	X			X

Leyenda:

X En este modelo se identifica con frecuencia esta variable

(X) En este modelo se puede identificar esta variable, aunque no es lo habitual

Figura 16. Modelos de provisión de AT o apoyo no financiero y variables de análisis

tidas generalmente con fórmulas de cofinanciación con estas, como se explicaba ampliamente en el capítulo 1. La identificación de necesidades para la asistencia técnica se suele hacer de manera conjunta entre la ofertante y la organización invertida, en el momento de la valoración de la inversión. La AT se provee mediante contratos de consultoría externa, de procedencia local o internacional. En la figura 17 se recoge el funcionamiento de la TAF.

En España se ha puesto en marcha una primera TAF, en el marco del Fondo Huruma impulsado por Gawa y COFIDES, con fondos de la Comisión Europea y FONPRODE y dirigido a mercados emergentes y países en vías de desarrollo. Se trata de un instrumento completamente integrado en el Fondo, y se considera un elemento esencial e inseparable del fondo para lograr los objetivos del mismo. En el capítulo 3 se explica en detalle el funcionamiento de la TAF del Fondo Huruma.

### 2.3.2. Modelo de apoyo no financiero integrado

En este modelo, el apoyo no financiero se integra en la propuesta de financiación como propuesta de valor acordada conjuntamente entre la organización financiada y la ofertante de la financiación y del apoyo.

El modelo se impulsa con frecuencia desde una organización financiadora y ofertante de financiación, que actúa con fondos propios o gestionando un fondo de donantes o inversores. También lo aplican sociedades gestoras de fondos de inversión de impacto.

En cualquier caso, exista un fondo o no, la organización ofertante organiza de manera directa el desarrollo de la estrategia de apoyo no financiero, con formación, asesoramiento y acompañamiento personalizado. Para ello, puede contar con una red de colaboradores o mentores voluntarios que complementen y refuercen su labor.

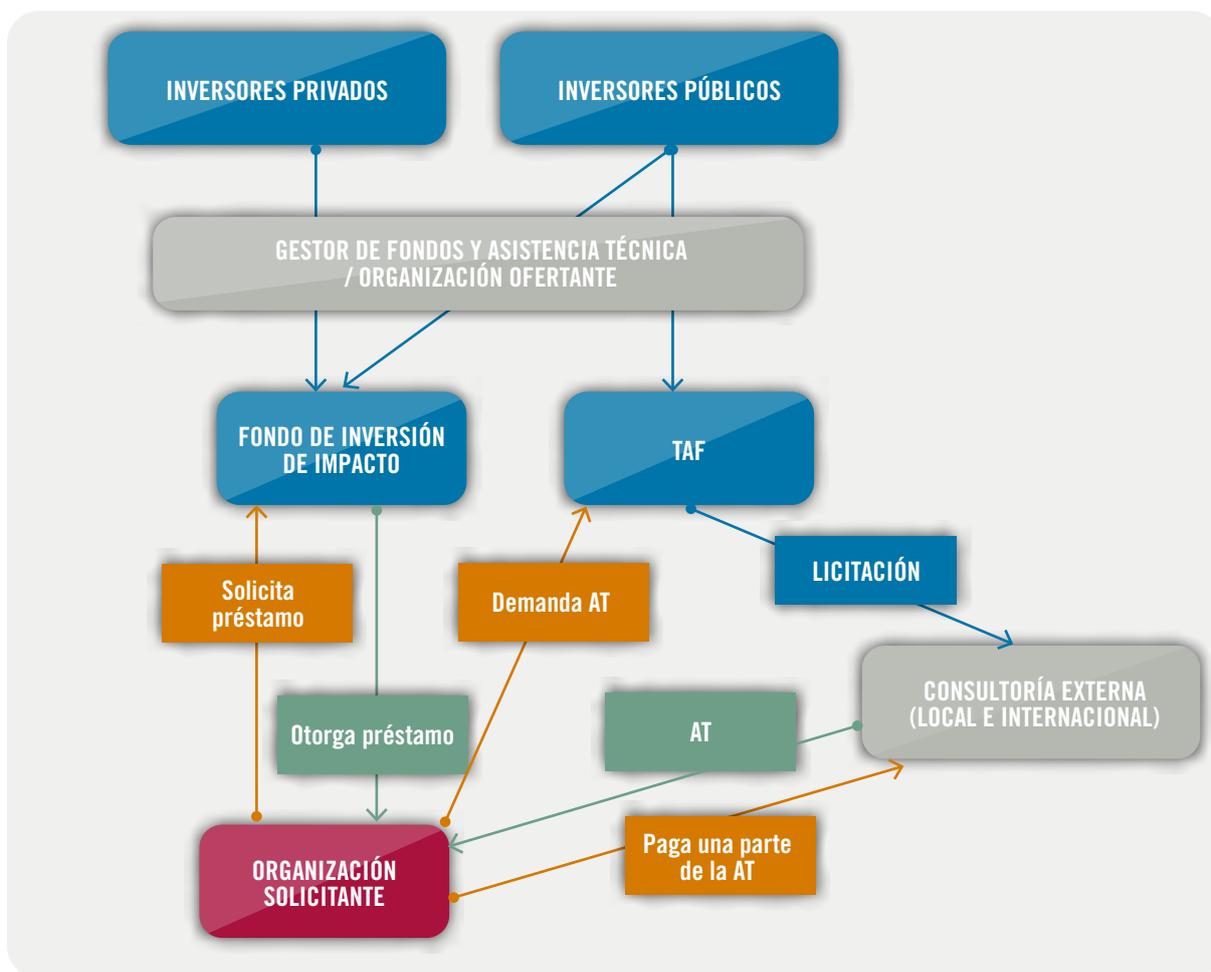


Figura 17. Modelo TAF

También es habitual facilitar la conformación de una red de entidades que han recibido apoyo no financiero. En algunos casos, incluso, la creación de sinergias y marcos de colaboración forma parte nuclear de la propuesta de valor. En la figura 18 se recoge el funcionamiento de este modelo de apoyo no financiero integrado.

Se trata de propuestas de apoyo no financiero especialmente diseñadas para cada organización demandante, a partir de un cuidadoso diagnóstico de necesidades y potencialidades realizado conjuntamente, según el caso con más o menos énfasis en elementos de autodiagnóstico. Su desarrollo se adapta a las necesidades, se planifica y se desarrolla a lo largo de varios meses, y se orienta a producir una transformación en la organización.

Estas estrategias se encuentran combinadas con vehículos de inversión de impacto, con enfoque

de *venture philanthropy* y de filantropía. Muchas organizaciones están impulsando este modelo integrado de apoyo no financiero en sus programas e iniciativas, porque permite promover procesos transformadores tanto en organizaciones como en sectores de actividad. De acuerdo con las entrevistas realizadas, las entidades que realizan este tipo de acompañamiento consideran que el apoyo no financiero, incluida la comunidad de aprendizaje y la red social creada, es muy valorado por las organizaciones demandantes, a veces más que la financiación asociada.

Las fundaciones tienen una larga tradición en este tipo de apoyo no financiero. Un excelente ejemplo de apoyo no financiero cercano y a medida, con enfoque de *venture philanthropy*, es el asociado al Fondo de Impacto Social de Inuit Fundación dirigido a entidades sociales, que se recoge como estudio de caso en el capítulo 3.

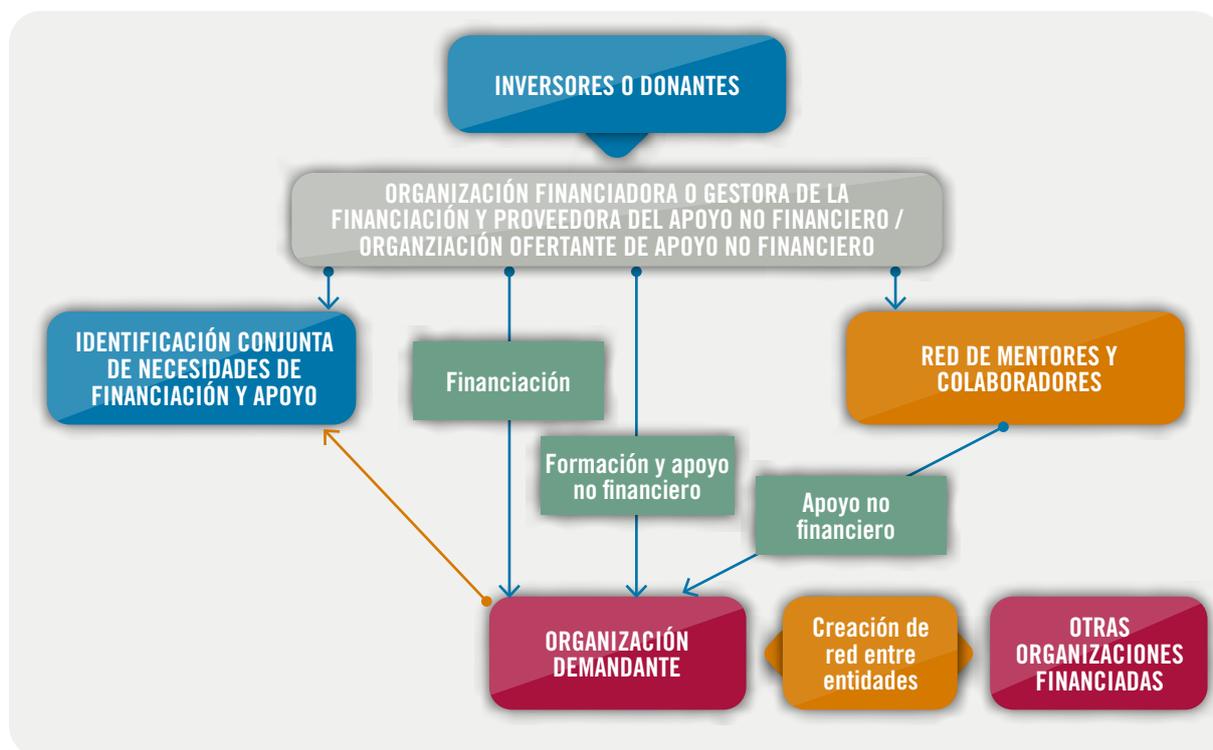


Figura 18. Modelo de apoyo no financiero integrado

Un enfoque muy innovador de apoyo no financiero integrado es el de Porticus, que trata de impulsar, con una estrategia integrada, el cambio sistémico.

Otro ejemplo muy interesante de apoyo no financiero integrado, en este caso para apoyar a emprendedoras sociales, lo constituye la Fundación Tara for Women.

También responden a este modelo las fundaciones comunitarias, expertas en canalizar recursos a los territorios donde operan, a la vez que desarrollan estrategias para fortalecer su tejido socioeconómico. Destaca el apoyo al emprendimiento de la Fundación Maimona y la labor constructora del tejido asociativo de la Fundación Horta Sud.

Este modelo también incluye dinámicas de provisión de apoyo no financiero integrado muy personalizado, como la que es habitual en la banca ética. Fiare Banca Ética, Triodos y sus respectivas fundaciones aportan valor más allá de su financiación, se convierten en socios en el camino para las organizaciones a las que financian, y lo hacen con perspectiva global, movilizándolo los recursos y el capital social de las

entidades que conforman el grupo, como sus fundaciones.

En otros contextos, especialmente en países en desarrollo y mercados emergentes, también existen iniciativas muy interesantes de AT integrada en las que participan empresas españolas. La empresa DT Global tiene amplia experiencia en la provisión de AT en el marco de la cooperación y la financiación para el desarrollo, asesorando a agencias bilaterales y multilaterales de cooperación, así como a otros actores en países en vías de desarrollo.

También resulta muy interesante, como ejemplo de AT integrada, la alianza entre el IFC Green Banking Academy del Banco Mundial y la consultora Management Solutions, para acelerar la transformación a una banca verde en América Latina.

Finalmente, en las microfinanzas también existen experiencias innovadoras en las que el apoyo no financiero integrado tiene un efecto transformador en la inclusión financiera. Es el caso del programa "Ahorrar para aprender" de la empresa social Savinco Social Finance en Ecuador y Perú, que desarrolla una valiosa estrategia integrada de apoyo no financiero a los grupos de ahorro.

## Ejemplos del modelo de apoyo no financiero integrado

### Porticus

Porticus nace en Holanda en 1995. Asesora y gestiona los fondos filantrópicos de los empresarios de la familia Brenninkmeijer. La organización apoya soluciones a los retos sociales y medioambientales en todo el mundo para crear un futuro justo y sostenible para todos<sup>1</sup>.

Porticus se centra en el cambio de sistemas en cuatro áreas: El cuidado de la Tierra, el fortalecimiento de nuestras sociedades, la construcción de las generaciones futuras y el fomento de comunidades religiosas vitales. Para ello establece alianzas a largo plazo con socios clave con los que codiseña programas innovadores, que son financiados por las fundaciones a las que asesora y a los que da un apoyo no financiero amplio y comprometido.

Porticus trata de generar valor con formación, acompañamiento y apoyo técnico, estableciendo conexiones entre actores y contribuyendo a desarrollar el ecosistema. Todo ello en una estrategia bien integrada con la financiación, orientada a promover el cambio sistémico.

Una de las áreas transversales en todos los programas es el refuerzo de capacidades de los socios en seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés). Cuenta con un socio estratégico en cada programa para asegurar el aprendizaje mientras se busca la transformación y que las organizaciones puedan medir el impacto social de su intervención.

Para más información: <https://www.porticus.com/en/change/>

### Fundación Tara for Women

Creada en 2020, la Fundación Tara for Women promueve, conecta y apoya el emprendimiento femenino que genera impacto social. Mediante convocatoria abierta, la fundación apoya y acompaña a mujeres de cualquier parte del mundo que lideren un proyecto emprendedor con impacto social para llevarlo al siguiente nivel. El apoyo se concreta en una ayuda económica de hasta 25.000 €, mentorización, soporte tecnológico, apoyo estratégico, búsqueda de financiación y acceso a una red internacional de contactos.

La fundación cuenta con personas mentoras que se implican con los proyectos. Son personas comprometidas, expertas y reconocidas en su sector que ofrecen su conocimiento, su experiencia y su tiempo.

El acompañamiento personalizado a cada mujer emprendedora para ayudarla a sacar adelante su proyecto se convierte en el eje central de la estrategia de apoyo al emprendimiento, lo que favorece que la ayuda económica y el eventual acceso a inversión adicional consigan los objetivos deseados. El apoyo no financiero no se limita solo a las emprendedoras que acceden a la convocatoria, la fundación apoya con su capital relacional y asesoramiento a otros proyectos presentados a los que su puede aportar valor.

Para más información: <https://www.taraforwomen.org/#/>

### Fundación Maimona

La Fundación Maimona es una fundación comunitaria dedicada desde 2000 al desarrollo sostenible de los Santos de Maimona (Badajoz) y su entorno, con especial énfasis en la innovación, el apoyo al emprendimiento y el desarrollo de alianzas estratégicas estables con el sector privado. A lo largo de su trayectoria, la Fundación Maimona ha desarrollado varios vehículos de inversión para apoyar el desarrollo socioeconómico del territorio, en los que el apoyo no financiero ha sido clave para generar una cultura de colaboración y de gestión por impacto. Actualmente participa en la Red Youth Business Spain, del proyecto Reactiva, para el desarrollo en su comunidad.

El Proyecto Reactiva es un proyecto de microcréditos sociales impulsado por Youth Business Spain y la Fundación Endesa para facilitar el acceso directo a microfinanciación para la activación y la reactivación de pequeños negocios afectados por la pandemia de la Covid19. Combina asesoramiento, formación y mentoría con microfinanciación. La Fundación Maimona aporta un acompañamiento especializado y cercano, con un gran conocimiento del territorio. En este esquema es clave también la capacidad de gestión ágil y operativa, exenta de burocracia y buscando la complementariedad con el sistema financiero, lo que crea unas sinergias que favorecen el impacto del instrumento financiero.

Para más información: <https://www.maimona.org/>

<sup>1</sup> <https://www.porticus.com/en/change/>

## Fundación Horta Sud

La Fundación Comunitaria Horta Sud se crea en 1972 para fortalecer a la sociedad civil en el proceso de transición hacia una sociedad democrática en la comarca de Horta Sud de la Comunidad Valenciana. En el patronato de la Fundación participan instituciones públicas y privadas la Comarca de Horta Sud, que abarca 20 municipios valencianos y cuenta con 450.000 habitantes.

La misión de la Fundación es acompañar a las asociaciones y a las personas que las conforman, aportándoles las herramientas que necesitan para potenciar sus capacidades. Para ello, cuenta con varias líneas de trabajo complementarias:

- 1) Una pequeña convocatoria anual de ayudas económicas a la que se presentan las entidades con proyectos conjuntos, para impulsar la colaboración y las alianzas estratégicas. Estas se forjan gracias a una labor permanente de acompañamiento y trabajo compartido promovido por la Fundación.
- 2) Una escuela de formación que incluye acompañamiento personalizado, organización de jornadas para profundizar en cuestiones que preocupan a las entidades, elaboración de materiales de apoyo y “café asociativo”, un formato de encuentro formativo y reflexivo para generar comunidad.
- 3) Campañas de comunicación para visibilizar y promover el reconocimiento de la labor que realizan las entidades. Esta línea incluye una encuesta anual para medir el impacto social de las entidades y comunicarlo a la sociedad. Estas campañas permiten poner recursos de comunicación a disposición del conjunto y construir un relato compartido.
- 4) “Será Horta Sud 2030”, un proceso participativo amplio para imaginar y cocrear la comarca Horta Sud, con mesas de trabajo, sensibilización a la ciudadanía y otras líneas para contribuir a la consecución de los ODS.

Las cuatro líneas de trabajo se resumen en la filosofía de acompañamiento de la Fundación: ponerse a disposición de las organizaciones y de las personas, acompañar “con cariño”.

Para más información: <https://fundaciohortasud.org/>

## Fiare Banca Ética

Fiare Banca Ética nace de la unión de dos proyectos basados en las finanzas éticas: Banca Popolare Etica y Fiare que opera en España desde el 2005, como “herramienta al servicio de la transformación social a través de la financiación de proyectos del tercer sector, la economía social y solidaria y la promoción de una cultura de la intermediación financiera, bajo los principios de la transparencia, la participación y la democracia”.

En la gestión de los préstamos de Fiare se da un acompañamiento cercano a la organización para entender bien sus necesidades y valorar si un préstamo puede aportar valor a su situación. Este acompañamiento permite identificar algunas situaciones que necesitan un asesoramiento específico, para complementar la financiación, aportarle una red de soporte u otros apoyos que pueda aportar el banco gracias a su capital relacional. Estos casos no son generalizables, son casos concretos, pero las entidades perciben la dedicación y el esfuerzo del banco por acompañar a la organización como un importante valor añadido.

En ocasiones Fiare Banca Ética identifica que la organización necesita más apoyo no financiero que recursos económicos, de manera que su objetivo muchas veces consiste en ayudarla a relativizar el peso del dinero y en desarrollar estrategias para ser más sostenibles. Un sector amplio de organizaciones pequeñas y medianas tiene dificultades para pagar servicios profesionales de consultoría que les ayude a reforzar sus debilidades.

Más allá de este acompañamiento personalizado y puntual en algunos casos, el banco ofrece un conjunto de apoyos no financieros a todas las organizaciones. Por un lado, entrega a cada organización prestataria la valoración socioambiental realizada, con propuestas de mejora. También comparte con ellas los indicadores con los que el Fiare mide el impacto<sup>2</sup>, para facilitar un lenguaje y unas métricas comunes. Por otro lado, les ofrece servicios de apoyo que pueden reforzar la labor de la organización: red de entidades socias a las que ofrecer productos y servicios, cesión de espacio en la sección que tiene alquilada a la plataforma de *crowdfunding* Goteo, acceso a publicar en el boletín, etc.

## Fundación Finanzas Éticas

La Fundación Finanzas Éticas pertenece al grupo Banca Ética, junto con Fiare Banca ética y la microfinanciera Cresud. Tiene varios programas de apoyo no financiero vinculados a la inversión de impacto y en esquemas de colaboración público-privada.

### Fondo para la promoción y el fomento de la Economía Social y Solidaria (ESS) en Barcelona<sup>3</sup>

Se trata de un fondo de 300.000 € para préstamos participativos o aportaciones temporales en el capital social de entidades de la ESS y acompañamiento a los órganos de gobierno para fortalecer su financiación con fondos propios y reforzando la colaboración de la red de entidades.

### Fondo Municipal para la promoción y fomento de la Economía Social y Solidaria de Arbúcies<sup>4</sup>

Fondo dirigido a ESS con el objetivo de estimular la capacidad ciudadana de desarrollar empresas con impacto social, económico y medioambiental a través de préstamos reintegrables y capital social y seguimiento empresarial orientados a generar valor social, económico y ambiental.

### La Colmena<sup>5</sup>

Un programa para acompañar a entidades de la ESS mediante formación colectiva con relación a la importancia de fortalecer los fondos propios, así como asesoramientos individuales para apoyarlas en la definición de su estrategia de inversión

Para más información: <https://www.fiarebancaetica.coop/>

<https://finanzaseticas.net/convocatorias/>

## Triodos Bank

Triodos Bank es una entidad de banca ética fundada en Países Bajos en 1980. Tiene sucursales también en Bélgica, España y Alemania y una sede subsidiaria en Reino Unido. Triodos Bank trabaja para transformar la sociedad a través del uso consciente y responsable del dinero, con impacto social, medioambiental y cultural positivo y para ello ofrece financiación a proyectos e iniciativas de empresas de la economía real<sup>6</sup>.

Triodos Bank tiene, además, un enfoque integrado de apoyo no financiero por el que es percibida por sus clientes más como una entidad social que comparte sus valores que como una entidad financiadora. Además del acompañamiento formal en el proceso de financiación, Triodos Bank realiza un acompañamiento no formal por el que facilitan el contacto con otros clientes con los que pueden trabajar o buscar sinergias, o les asesoran para identificar qué pueden hacer para mejorar su sostenibilidad. Busca también complementar los esfuerzos de la entidad bancaria con otras organizaciones del grupo triodos y establece alianzas con otras organizaciones para dar un apoyo de más alcance a sus clientes. La entidad bancaria es, por tanto, un socio estratégico que pone al servicio de las empresas e instituciones un equipo de especialistas sectoriales que no solo analizan y asesoran sobre las necesidades financieras que éstas necesitan, sino que, al conocer en profundidad los sectores que financian, generan un valor añadido de asesoramiento.

### Alianza estratégica con Analistas Financieros Internacionales<sup>7</sup>

Triodos Bank tiene un convenio de colaboración con la empresa consultora Analistas Financieros Internacionales (Afi) para dar a conocer entre las empresas sociales y otras organizaciones los servicios que ofrecen a los proyectos elegibles de los Fondos europeos Next Generation EU. Triodos Bank actúa como entidad de financiación bancaria y Afi ofrece asesoría. Con esta alianza estratégica, ambas entidades asesoran a organizaciones tanto a nivel financiero, como con relación al impacto que van a lograr y que es obligatorio en el marco de la financiación Next Generation EU.

## Triodos Regenerative Money Centre

Dentro del Grupo Triodos, el Triodos Regenerative Money Centre “apoya iniciativas que se atrevan a desafiar y salirse del *statu quo*, con el objetivo de regenerar la sociedad y el planeta”<sup>8</sup>. Acompaña y apoya iniciativas de alto impacto en su fase semilla con capital catalítico (dinero rotatorio, *impact first investing*, etc.) y donaciones (a través de Fundación Triodos), a las que acompaña y asesora.

## Fundación Triodos

La Fundación Triodos nace en 2004 “con el objetivo de facilitar un uso responsable del dinero y fomentar la consciencia sobre el dinero de donación”<sup>9</sup>. Trabaja con startups, empresas sociales y otras organizaciones no lucrativas. En su mayoría son organizaciones de alcance local, con un perfil de riesgo que no se adecúa a las políticas de concesión de préstamos habituales y acceder por tanto a fuentes de capital precisos para ellas. Por ello, Fundación Triodos pone a disposición de todas estas entidades una plataforma gratuita de *crowdfunding* con campañas pequeñas de microdonación (recomendables importes no superiores a 30.000 €) y de corta duración (40 días) en las que acompaña a las organizaciones para el desarrollo de sus campañas en la medición de su impacto. Les ofrece además formación y diferentes apoyos no financieros, como acciones de difusión en medios de comunicación y redes sociales para visibilizar las campañas. El éxito de las campañas se mide no sólo por el importe conseguido, también por el número de personas ahorradoras que la han apoyado y por el impacto de la misma en el objetivo global de transformación de la organización.

La fundación valora mucho las alianzas público-privadas y establece acuerdos con otras organizaciones y administraciones públicas para realizar también campañas de *matchfunding* con el objetivo de incrementar la financiación de las iniciativas.

Para más información: <https://www.triodos.es/es/>

<https://www.triodos.com/regenerative-money-centre>

<https://www.fundaciontriodos.es/>

## DT Global

DT Global es una empresa de desarrollo internacional que trabaja desde hace más de 30 años en una amplia variedad de sectores y áreas técnicas en más de 90 países de todo el mundo. Está especializada en la provisión de AT a instituciones gubernamentales y otras entidades de diferente naturaleza, como asociaciones, cámaras de comercio, tejido empresarial, etc. También realiza evaluaciones, estudios y otras actividades, pero la principal línea de trabajo es la AT. Actualmente sólo la filial en España tiene una cartera de 90 millones de euros en AT.

DT Global trabaja principalmente con la UE a través de procesos de licitación de paquetes de AT en grandes proyectos de cooperación para el desarrollo. DT Global realiza los trabajos tanto de manera individual como en consorcio con otras organizaciones internacionales.

También tiene experiencia con otros donantes y financiadores internacionales que financian proyectos de AT, como pueden ser las agencias bilaterales de cooperación para el Desarrollo (AECID, GIZ, FCDO etc.), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Banco Mundial. En inversión de impacto, DT Global ha diseñado en Australia, con el Gobierno, la puesta en marcha de fondos de inversión de impacto de carácter mixto en el área de energías renovables y entornos rurales.

La AT en estos grandes proyectos permite asegurar que se cumplen los objetivos previstos y se alcanza el impacto social deseado. Los equipos que desarrollan la AT juegan un papel fundamental de intermediación y coordinación entre agencia donante e institución receptora, facilitando la colaboración, la comunicación y el ajuste a las necesidades de todas las partes. Los equipos que realizan la AT son mixtos, con personas de DT Global y consultores externos.

Para DT global la medición del impacto social está integrada completamente en la cultura de la empresa y cuenta con un equipo con experiencia dedicada exclusivamente a ello, lo que permite a los equipos contar con formación y apoyo en el desarrollo de indicadores y la medición del impacto. Al inicio de cada proyecto se definen unos indicadores de impacto de la intervención y otros indicadores para medir el impacto específico de la AT. Se realiza una evaluación interna con carácter semestral y generalmente otra anual con el cliente. De esta manera, DT global puede identificar y visibilizar la transformación que se produce gracias a la AT y cómo esta contribuye al cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es una buena práctica de medición, poco habitual todavía entre las organizaciones que ofrecen AT.

Para más información: <https://dt-global.com/>

## IFC Green Banking Academy (IFC-GBAC) del Banco Mundial y Management Solutions

La Green Banking Academy (IFC-GBAC) es una iniciativa de conocimiento y capacitación creada por el Grupo de Instituciones Financieras de IFC del Banco Mundial<sup>10</sup>.

IFC-GBAC apoya a la banca de Latinoamérica y el Caribe con servicios de asesoría y formación diseñados a la medida para acelerar la transformación a una banca verde, fortaleciendo el negocio de los bancos y contribuyendo a un mundo más sostenible<sup>11</sup>. IFC-GBAC está especializado en servir las necesidades de conocimiento de bancos y banqueros con una serie de contenidos académicos diseñados para capacitar a todos los profesionales del sector financiero.

Con este objetivo, IFC, ha firmado un acuerdo de colaboración con Management Solutions (MS) para el diseño e impartición de cursos de capacitación en el ámbito de las Finanzas Sostenibles y los Riesgos Climáticos para diferentes entidades financieras que reciben financiación del grupo en la región latinoamericana.

Adicionalmente, IFC colabora con las entidades financieras con servicios de asesoría en materia de finanzas sostenibles, marcos y metodologías de medición y gestión de riesgos del cambio climático, aspecto para el que también cuenta con el apoyo de empresas con experiencia en este ámbito como Management Solutions.

Para más información: [IFC Green Banking Academy \(IFC-GBAC\)](#)

## Programa Ahorrar para Aprender

Savinco Social Finance es una empresa social que trabaja en España, Ecuador y Perú y que forma parte de un grupo empresarial familiar especializado en asesoramiento financiero, tecnología y educación financiera desde 1987<sup>12</sup>. Ofrece un modelo de banca comunitaria autofinanciada y autogestionada para promover la inclusión financiera.

Savinco pone en marcha en 2014 el programa Ahorrar para Aprender, “un programa de educación práctica en el ahorro y su administración a través de grupos de confianza y el uso intensivo de tecnología móvil”<sup>13</sup>. El programa nace en 2014, a partir de experiencias previas con microcréditos en Perú y parte de la premisa de que con la formación y el acompañamiento adecuados, las personas pueden ahorrar de manera regular, incluso las que tienen menos recursos, hasta el punto de autofinanciarse y autogestionarse.

El programa impulsa la creación de grupos de ahorro, denominados Tambos, formados por 15 a 40 personas unidas entre sí por lazos de confianza y que cuentan con un monitor o monitora de Savinco que les brinda un acompañamiento muy cercano, con formación, asesoramiento y una herramienta tecnológica para hacer el seguimiento.

Los grupos se reúnen con carácter mensual y en estas reuniones las personas integrantes pueden pedir un préstamo por un importe máximo equivalente al triple del valor que han ahorrado. El ahorro es remunerado y los préstamos tienen un tipo de interés por debajo del precio de mercado.

El apoyo no financiero que realizan los monitores está completamente integrado en la metodología como una parte inseparable del programa para asegurar el orden y la sostenibilidad de los grupos, la educación de sus integrantes y la buena toma de decisiones.

Para más información: <https://savinco.org/>

10 [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/home\\_es](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es)

11 IFC Green Banking Academy (IFC-GBAC)

12 <https://savinco.org/#/about-us>

13 <https://savinco.org/#/about-us>

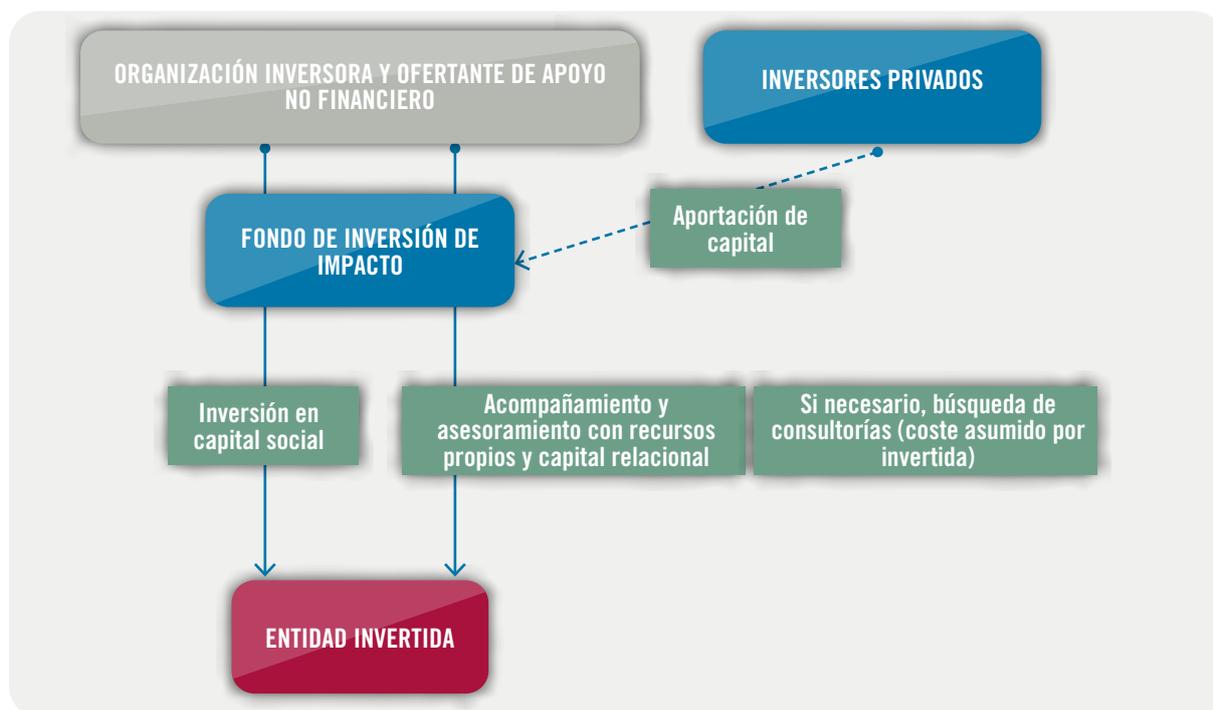


Figura 19. Modelo de apoyo no financiero en *venture capital*

### 2.3.3. Modelo de apoyo no financiero en *venture capital*

En este modelo la organización ofertante de apoyo no financiero invierte en una empresa social, de manera directa o constituyendo un fondo de inversión con personalidad jurídica propia. La entidad inversora tiene representación en el consejo de administración y acompaña y asesora a la empresa invertida en su gestión de manera cotidiana, poniendo a su disposición el conocimiento del equipo y de los distintos departamentos. Esta dinámica de apoyo no financiero se representa en la figura 19.

Buenos ejemplos de este modelo son el fondo de inversión de impacto de Creas, un fondo pionero en España, y el apoyo no financiero de la Fundación Repsol, a través de la sociedad creada para invertir en empresas sociales, Repsol Impacto Social.

También responden a este modelo el apoyo no financiero los fondos de inversión de impacto, como el creado por la Fundación Ship2B en España, Ship2B Ventures<sup>13</sup>, o el Fondo Bolsa

Social<sup>14</sup>, así como otros fondos de inversión de impacto en países en vías de desarrollo como el Global Social Impact Investments de la gestora GSII<sup>15</sup> que se recoge como estudio de caso en el capítulo 3 y el más reciente creado por Oryx Impact<sup>16</sup>.

### 2.3.4. Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación

Este modelo es muy parecido al modelo de apoyo no financiero integrado por su enfoque estratégico que combina formación, asesoría y acompañamiento cercano, integrado con la estrategia de inversión. Su principal diferencia radica en el proceso selectivo por el que una organización ofertante, generalmente una fundación o una empresa social, ofrece apoyo no financiero para reforzar las capacidades de la organización solicitante de manera que esta sea elegible para ser financiada mediante un programa propio. Por lo

13 <https://www.ship2bventures.com/>

14 <https://www.bolsasocial.fund/>

15 <https://globalsocialimpact.es/es/inicio/>

16 <https://oryximpact.com/>

## Ejemplos del modelo de apoyo no financiero en *venture capital*

### Creas Impacto

La Fundación Creas nace en 2008 y crea el primer fondo de inversión de impacto en España. En los primeros años de recorrido, invierte en emprendimientos sociales para demostrar que se puede dar respuesta a los principales retos sociales y medioambientales con modelos de negocio rentables. Desde su nacimiento, Creas ha impulsado con fuerza la economía de impacto y el ecosistema de inversión de impacto desde la innovación, la experimentación, la transferencia de conocimiento y la construcción de alianzas público-privadas.

En 2018, Creas pone en marcha Creas Impacto para demostrar que, además de ser rentables, las empresas que generan impacto positivo pueden escalar y generar cambios a gran escala (Creas, 2022). En 2020 Creas Impacto se certificada B Corp, el primer fondo español que forma parte de la Comunidad de empresas B. Forma parte también de una red de 15 fondos de referencia de Europa.

Actualmente, Creas Impacto tiene una cartera de nueve empresas de alcance nacional, europeo e internacional (Creas, 2022). El equipo de Creas realiza un acompañamiento individualizado a todas las empresas “poniendo el impacto en el centro, para que se convierta en una palanca de creación de valor en tres áreas fundamentales: estrategia, personas y capital” (Creas, 2022). Se trata de un acompañamiento cercano y cotidiano, para fortalecer sus capacidades y para asegurar el impacto. También pone al servicio de las empresas su capital relacional y, si es necesario, busca servicios externos que la empresa invertida cuyo coste corresponde a la empresa.

Para más información: <https://creas.es/>

### Fundación Repsol: acompañamiento a empresas participadas

Desde el año 2019, la Fundación Repsol invierte en empresas de triple impacto para impulsar su crecimiento y contribuir así al reto global de la transición energética y la inclusión de colectivos vulnerables. Actualmente cuenta con 5 empresas participadas, a través de Repsol Impacto Social, la sociedad mercantil creada para este fin: Grupo Sylvestris, Koiki, Recycling4all, Hispaled y GNE Finance.

Repsol Impacto Social tiene una participación minoritaria en el capital social de las empresas, generalmente en torno al 20% del capital social - actualmente su participación en las empresas varía entre un 11% y un 49% -, pero se implica activamente para ayudarlas a generar oportunidades de negocio y promover su crecimiento. En todas ellas tienen un consejero que participa en los consejos de administración y nombran también un observador con voz, pero sin voto, que refuerza este apoyo.

El acompañamiento es individualizado, cotidiano y cercano, lo que permite identificar las necesidades de las participadas en cada momento. Para ello se cuenta con el conocimiento y la experiencia del equipo de Repsol Impacto Social, que cuenta también con el apoyo de sus diferentes departamentos para consultas en temas específicos, como recursos humanos, finanzas o comunicación. La intensidad del acompañamiento depende de las características de la empresa, de su nivel de consolidación y otros factores que hacen que el equipo dedique más o menos tiempo.

Repsol Impacto Social también apoya en la búsqueda de nuevos socios para ampliaciones de capital y pone a disposición de las participadas su capital relacional para identificar los mejores apoyos externos vía consultoría, cuando es necesario. En estos casos es la empresa la que se hace cargo del coste de contratar servicios externos.

Se trata de un modelo de acompañamiento a la medida de las invertidas, un modelo directo de implicación poco habitual. La Fundación tiene vocación de tener una participación minoritaria en el capital, pero relevante para las empresas invertidas, que valoran mucho este apoyo no financiero.

Para más información: <https://www.fundacionrepsol.com/es/inversion-impacto>

## Ejemplos del modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación

### Programa Talento Solidario de la Fundación Botín

La Fundación Botín nace en 1964. Su misión consiste en “contribuir al desarrollo integral de la sociedad, explorando nuevas formas de detectar talento creativo y apostar por él para generar riqueza cultural, social y económica”<sup>1</sup>. Entre los programas que desarrolla la fundación se encuentra el Programa Talento Solidario con el que, desde 2010, busca fortalecer el sector social y su papel estratégico en el desarrollo económico y social.

El Programa tiene varias líneas de trabajo para mejorar la eficiencia de las organizaciones pequeñas y medianas. Combina ayudas económicas con apoyo no financiero con el objetivo de impulsar algún área estratégica, reforzar las entidades con la contratación de un profesional o fomentar la innovación y la colaboración en el sector. Estas líneas se organizan en convocatorias específicas.

#### Convocatoria El Desafío de Talento Solidario

Esta convocatoria se dirige a “impulsar la innovación, la colaboración y las nuevas formas de trabajo en el Sector”<sup>2</sup>. La participación de las organizaciones en el programa dura un año. Durante este tiempo trabajan en la construcción de proyectos conjuntos, creando UTEs sociales, que tratan de dar respuesta a desafíos sociales, mediante un proceso creativo y colaborativo con metodologías de intra-emprendimiento. El programa acompaña y apoya todo este proceso con formación, mentoring, capital semilla para los proyectos ganadores y un ecosistema de empresas que pueden ayudar en la puesta en marcha del proyecto, con apoyo tecnológico, etc. Las entidades pasan a formar parte de la red Talento Solidario en la que participan más de 250 entidades con el objetivo de generar sinergias en el sector.

Entre los años 2014 y 2019 se han realizado convocatorias con carácter anual. Cada año se presentan unas 300 entidades con ideas para abordar desafíos sociales. En estos siete años se han trabajado siete desafíos: desempleo juvenil, educación, inclusión social de inmigrantes, inclusión social de refugiados, personas mayores, Economía Circular y pobreza infantil.

El programa cuenta con metodología propia que se ha empezado a compartir con fundaciones referentes en otros territorios para aplicarla y desarrollarla. Se han desarrollado dos experiencias piloto de transferencia en Extremadura, con la Fundación Caja Extremadura y en Castilla y León, con la Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno. La Fundación Botín comparte el conocimiento, la experiencia y la metodología y designa una oficina de proyecto interna para el acompañamiento a la implementación del proyecto.

Tras más de 10 años del programa Talento Solidario, la fundación valora que este “ha contribuido a la creación de una cultura de innovación, colaboración, sostenibilidad y eficiencia en el sector, logrando además incluir estos asuntos en la agenda de las organizaciones sociales pequeñas y medianas”<sup>3</sup>.

El apoyo no financiero en forma de acompañamiento, formación, mentorías y ecosistema empresarial de apoyo es estratégico para la conformación compartida de los proyectos y para acceder a la financiación de los mismos con capital semilla. Una estrategia bien integrada, con una metodología probada y en proceso de transferencia a otras entidades y regiones.

Para más información: <https://fundacionbotin.org/programas/talento-solidario/>

1 <https://fundacionbotin.org/fundacion-botin-sembrando-futuro/>

2 <https://fundacionbotin.org/programas/talento-solidario/desafio-talento/#objetivos>

3 <https://fundacionbotin.org/programas/talento-solidario/>



Figura 20. Modelo de apoyo no financiero para acceder a la financiación

tanto, el apoyo no financiero inicial suele ser un requisito para acceder a la financiación en etapas posteriores.

El apoyo no financiero lo brinda la misma entidad o en colaboración con otras de manera bien articulada en un programa conjunto. También en este caso hay un abanico amplio de instrumentos asociados al apoyo no financiero, como inversión, *venture philanthropy* o filantropía y un mismo programa puede utilizar uno u otro o variar las condiciones del reembolso financiero para responder a las necesidades de la entidad demandante.

Como en el anterior modelo, también aquí el diseño del apoyo no financiero se realiza para cada organización demandante, a partir de un diagnóstico de necesidades y potencialidades. Su desarrollo se adapta a cada organización, se planifica y se desarrolla a lo largo de varios meses, con elementos de formación, acompañamiento y/o mentoring. Tras el apoyo no financiero, la entidad puede ser seleccionada para recibir financiación por parte de la entidad oferente, tal y como se refleja la figura 20.

Muchas organizaciones, especialmente diferentes tipos de fundaciones utilizan este modelo de apoyo no financiero combinándolo con algún instrumento de financiación: ayudas, premios, subvenciones o préstamos en diferentes condiciones.

En el capítulo 3 se presenta el estudio de caso del fondo Tiina, un excelente ejemplo de este modelo en el que la Fundación Daniel y Nina Carasso, en colaboración con la Fundación Ship2B, lanza una convocatoria para formar y acompañar a 16 organizaciones –empresas sociales y entidades no lucrativas– en sus etapas iniciales. Tras una primera fase formativa, selecciona ocho de ellas para intensificar su apoyo no financiero, y en caso de que estén preparadas para la inversión, financiarlas vía préstamos blandos.

Con este modelo funcionan también los premios a la Innovación Social de la Fundación Mapfre<sup>17</sup>, dirigidos a empresas sociales en sus etapas iniciales y los premios Fundación “la Caixa” a la Innovación Social<sup>18</sup>. También hay iniciativas consolidadas dirigidas a fortalecer el tercer sector como el programa Talento Solidario de la Fundación Botín o la iniciativa B-Value<sup>19</sup>, impulsada por la Fundación Ship2B y la Fundación Banco Sabadell, con el apoyo de Fundación Juan Enrecañales de Azcárate.

17 <https://www.fundacionmapfre.org/premios-ayudas/premios/premios-fundacion-mapfre-innovacion-social>

18 <https://fundacionlacaixa.org/es/premios-innovacion-social>

19 Para más información consultar <https://www.ship2b.org/actualidad/b-value-abre-convocatoria/>

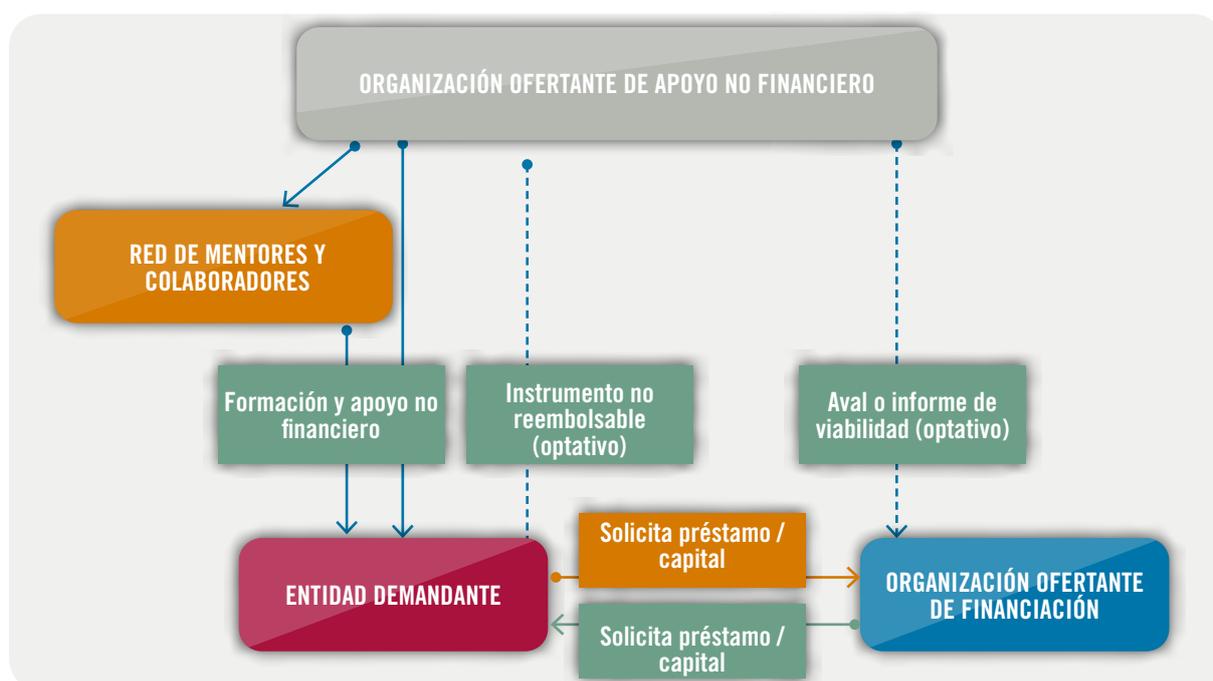


Figura 21. Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación de un tercero

### 2.3.5 Modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación de un tercero

Este modelo, como se puede apreciar en la figura 21, es muy parecido al anterior pero los procesos de financiación y apoyo no financiero no están necesariamente integrados. La entidad que ofrece apoyo no financiero busca apoyar la creación de una organización embrionaria o en sus etapas iniciales, o acelerar su crecimiento, fortaleciendo sus capacidades de gestión y de acceso a financiación. Gracias al desarrollo de sus capacidades y los apoyos no financieros y de otro tipo, según el caso –aval, capital catalítico, etc.–, la organización puede solicitar financiación a una entidad ofertante de capital, con mayor probabilidad de recibir una respuesta positiva.

Con diferentes variables, se trata de un modelo habitual en incubadoras y aceleradoras, como Unlimited y la Fundación Ship2B, que refuerzan las capacidades de las organizaciones para acceder a financiación de diferentes fuentes. Es también el caso del Fondo de emprendedores<sup>20</sup> de la Fundación Repsol, una aceleradora de

startups que proponen soluciones tecnológicas para la transición energética. En muchos casos, además del apoyo no financiero también reciben financiación no reembolsable, que sirve de capital catalítico para atraer inversiones.

En el contexto de las microfinanzas, MicroBank tiene un acuerdo de colaboración con una red de más de 270 entidades públicas y privadas especializadas en el apoyo al emprendimiento y las microfinanzas, lo que facilita un abordaje estratégico e integrado entre preparación y acceso a la financiación. Gracias a la formación y el acompañamiento personalizado de estas entidades, las personas que se proponen emprender están en mejores condiciones para poner en marcha su negocio y de acceder a la financiación de MicroBank, con un porcentaje de aprobación en torno al 70% de las solicitudes recibidas. Una de las organizaciones colaboradoras de MicroBank para acompañar a emprendedores con apoyo no financiero es, desde 2016, la Fundación Nantik Lum, que cuenta con una larga trayectoria en la promoción de la inclusión financiera y las microfinanzas.

Otro tipo de AT en este modelo podría ser la de la consultora Management Solutions con entidades financieras latinoamericanas en el marco de las microfinanzas

<sup>20</sup> Para más información: <https://www.fundacionrepsol.com/es/fondo-emprendedores>

## Ejemplos del modelo de apoyo no financiero para acceder a financiación de un tercero

### Alianza entre MicroBank y la Fundación Nantik Lum

MicroBank es el banco social de CaixaBank y su actividad se centra en favorecer la inclusión financiera a través de microcréditos y fomentar la generación de un impacto social positivo. En 2021, MicroBank concedió 34 millones de € en microcréditos destinados a emprendedores que habían contado con el apoyo de entidades del ámbito social, y 28 millones de euros a empresas sociales (MicroBank 2021). Los microcréditos son préstamos de hasta 25.000 € concedidos sin necesidad de aval ni garantías reales, tienen carácter social y su principal objetivo es apoyar a personas que quieren poner en marcha su propio negocio o un proyecto emprendedor.

La Fundación Nantik Lum es una entidad privada sin ánimo de lucro e independiente que trabaja para reducir la exclusión social, financiera y laboral a través de las microfinanzas y el emprendimiento inclusivo<sup>1</sup>. Ofrece servicios financieros y no financieros con el objetivo de transformar la vida de las personas. Cuenta con tres programas (Avanza, el Programa CREA y la Plataforma de emprendimiento y microfinanzas) con los que proporciona formación, acompañamiento y asesoramiento.

El programa Avanza se dirige a personas en situación de desempleo o inestabilidad laboral en España que quieren poner en marcha una idea de negocio<sup>2</sup>. Los participantes en el programa reciben apoyo no financiero gratuito de acuerdo a un itinerario de 6 pasos:

1. Idea de negocio.
2. Talleres grupales para obtener herramientas de formación básica necesarias.
3. Plan de empresa personalizado.
4. Asignación de tutor que acompaña durante el proceso (tutores voluntarios).
5. Acceso a la financiación.
6. Apertura del negocio y seguimiento y tutorías hasta el afianzamiento de éste.

Gracias al acuerdo de colaboración entre MicroBank y Nantik Lum<sup>3</sup>, los emprendedores reciben formación, apoyo y acompañamiento personalizados que son clave para reforzar la viabilidad de su negocio y para facilitar el acceso a la microfinanciación de MicroBank.

Para más información: [https://www.microbank.com/inicio\\_es.html#](https://www.microbank.com/inicio_es.html#)

<https://nantiklum.org/avanza/>

### Asistencia Técnica de Mangagemet Solutions en microfinanzas

Management Solutions ha apoyado a numerosas entidades financieras latinoamericanas a evolucionar su línea de negocio centrada en los microcréditos.

Estas colaboraciones han tenido como objetivo principal mejorar las funciones de Negocio y Riesgos consiguiendo, en última instancia, potenciar el impacto positivo generado a través de este tipo de financiación a diferentes sectores de la población.

Para ello, el apoyo se ha centrado principalmente en el desarrollo de los planes estratégicos de estas entidades, con el objetivo de eficientar sus respectivos modelos de negocio y mejorar sus procesos, se han definido e implementado las funciones de riesgos y el set de modelos de admisión para los sectores agrícola y urbano entre otros, así como se han desarrollado sistemas y herramientas que han permitido automatizar funciones y procesos de gestión.

<sup>1</sup> <https://nantiklum.org/>

<sup>2</sup> <https://nantiklum.org/avanza/>

<sup>3</sup> El acuerdo no incluye contraprestación económica, se trata de una alianza estratégica para incrementar el impacto de las dos organizaciones. El apoyo no financiero no tiene coste para los usuarios.

## AlmaNatura

AlmaNatura inicia su andadura en 1997 como colectivo social. En el año 2000 se crea la asociación sin ánimo de lucro AlmaNatura y en 2004 se constituye como empresa social “para mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y combatir la despoblación construyendo oportunidades a través de proyectos de empleo, educación, salud y uso de la tecnología”<sup>4</sup>. Es la primera empresa certificada Bcorp en España, en el año 2013.

En el ámbito de empleo, AlmaNatura promueve la mejora de la empleabilidad a través del emprendimiento, acompañando a emprendedores a poner en marcha ideas de negocio que permitan reactivar los entornos rurales.

Para ello, establece alianzas estratégicas de distinta naturaleza, según el programa, con empresas y organismos públicos que tienen los mismos objetivos de creación de empleo. En estas alianzas, AlmaNatura ofrece habitualmente el apoyo no financiero —acompañamiento, asesoramiento y mentoría— a las personas emprendedoras sin coste para ellas y ayuda en la búsqueda de financiación con apoyo, por ejemplo, de Andalucía Emprende de la Junta de Andalucía<sup>5</sup>. Dependiendo de las características de los emprendedores, se les ofrece un programa u otro, con objetivos específicos: HolaPueblo, Gira Mujeres, etc.

El programa HolaPueblo conecta pueblos con personas emprendedoras que quieren comenzar una nueva vida. Se realiza en colaboración con Red Eléctrica de España, Correos y ayuntamientos. AlmaNatura realiza un acompañamiento durante tres meses con seis mentorías personalizadas e individualizadas.

El Programa Gira Mujeres busca fomentar el empoderamiento y el apoyo personal y profesional de las mujeres rurales impulsando su autoempleo y se realiza en alianza con Coca-Cola y administraciones públicas. AlmaNatura aporta los facilitadores para el acompañamiento, Coca-Cola financia el coste de la facilitación y la administración pública ayuda a identificar a las mujeres destinatarias<sup>6</sup>.

Tras 25 años de trabajo en la reactivación rural, AlmaNatura destaca el valor de las alianzas público-privadas entre entidades con un mismo propósito y la importancia de un acompañamiento basado en la empatía y la escucha activa, no automatizado, que se adapte en cada momento y los cambios y necesidades de cada proyecto emprendedor. Los emprendedores que participan en los programas valoran

Para más información: <https://almanatura.com/>

## Programa Empresas que cambian vidas de la Fundación Oxfam Intermón

OXFAM Intermón es “una organización referente en el análisis y denuncia de las desigualdades”<sup>7</sup>. Tiene una trayectoria de más de 65 años de lucha contra la pobreza, con una larga experiencia de apoyo a cooperativas rurales en África y América Latina con el modelo clásico de subvención de cooperación.

En 2015, Oxfam Intermón pone en marcha el programa Empresas que cambian vidas (ECV), un programa de *venture philanthropy* pionero en la organización que “promueve la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas con impacto, generando empleos, ingresos estables y oportunidades para mujeres”<sup>8</sup>. El programa crea un fondo al que aportan donantes en España y que ha invertido desde el inicio en 25 pequeñas empresas rurales lideradas por mujeres en Bolivia, Paraguay, Burkina Faso y Senegal, que pueden ser consideradas de alto riesgo, pero con un gran potencial para generar impacto social. Actualmente hay 15 empresas en cartera.

El programa ECV apoya a las empresas en tres líneas principales<sup>9</sup>:

- ↘ Acceso a créditos para financiar su crecimiento. Este crédito lo otorgan bancos locales, en los que Oxfam deposita unos avales o garantías para minimizar la percepción de riesgo del banco.
- ↘ Asistencia técnica tanto antes como post-inversión. Debido a la “vulnerabilidad” de las empresas es muy relevante el apoyo en las áreas de gestión y gobernanza.

4 <https://almanatura.com/proposito/>

5 <https://almanatura.com/2017/01/mentoring-para-empresas-sociales-andaluzas/>

6 <https://almanatura.com/2020/01/gira-mujeres/>

7 <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/nuestro-objetivo>

8 <https://www.oxfamintermon.org/es/empresas-que-cambian-vidas>

9 <https://web.oxfamintermon.org/minisites/ecv/0003.html>

- ↘ Definición de la estrategia de impacto Social y puesta en marcha.

Con el apoyo del programa, las empresas pueden acceder a créditos bancarios. Cuando las empresas devuelven el crédito, la garantía vuelve al fondo de OXFAM y se utiliza para apoyar a otras empresas.

En este esquema, la AT es clave para la sostenibilidad de las empresas y el retorno de la inversión. Se apoya a empresas que no podrían acceder a financiación y que gracias a la AT son invertibles. La AT se desarrolla en dos momentos diferentes. Por un lado, se ofrece AT a corto plazo para desarrollar un Plan de Empresa, normalmente el primero, con hitos claros según las necesidades: el modelo de negocio, un plan de comercialización, gestión interna y recursos humanos, etc. Por otro lado, se ofrece AT medio-largo plazo con mentorías personalizadas, en las que el mentor ofrece una visita inicial y comunicación posterior constante. La combinación de ambos modelos es una clave de éxito para que las empresas puedan devolver los préstamos y generar un alto impacto social.

Para el desarrollo de la AT, Oxfam Intermón contrata consultores internacionales y redes de consultores nacionales. La fundación ha contado con una alianza con ESADE para disponer de alumni como mentores voluntarios. Los alumni senior y jubilados realizan las mentorías más especializadas. Después los alumnos recién graduados hacen trabajos concretos de apoyo, normalmente durante el periodo de vacaciones estivales.

A partir de la buena experiencia en este programa de venture philanthropy, Oxfam Intermón está preparando con Oxfam Gran Bretaña un programa de inversión de impacto con un componente fuerte de AT para llegar a más empresas a las que no llegan los vehículos de inversión de impacto habitualmente, con tickets menores a los habituales en el sector, más ajustados a las necesidades de las empresas de la economía real de estos países.

Para más información: <https://web.oxfamintermon.org/minisites/ecv/0001.html>

## AT para acceder a financiación del Programa PES LATAM

En 2020, por encargo de la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación (SDC), Kaya Impacto brinda AT a empresas que solicitan préstamos ligados al impacto (*Impact-Link Loans*) en el marco del Programa de financiación de emergencia PES LATAM por Covid-2019<sup>10</sup> (ver apartado 1.10).

El objetivo de la AT de Kaya Impacto en esta fase del programa consiste en reforzar las capacidades de las entidades solicitantes de un préstamo para poder afrontar con éxito el proceso de *Due Diligence* de los fondos de inversión que participan en el programa, en este caso Open Road (EEUU) y Viwala (México), y además hacerlo rápidamente para que el préstamo solicitado permita generar un impacto positivo en la empresa y en su contexto en el marco de la pandemia por Covid-19.

La AT brindada a las empresas seleccionadas abarca:

- ↘ Mentoría personalizada para el desarrollo de una estrategia de levantamiento de capital, incluyendo identificación del importe requerido, uso de los fondos y capacidad de repago con base en varios escenarios financieros.
- ↘ Preparación de la documentación para el proceso de Due Dilligence.
- ↘ Validación y creación del modelo financiero.
- ↘ Asesoramiento durante las negociaciones con inversores.

Las empresas sociales que recibieron apoyo de Kaya valoraron muy positivamente su aportación. Consideran que el apoyo recibido permitió aumentar sus posibilidades de obtener capital y ahorrar tiempo en el proceso. También les permitió desarrollar herramientas estratégicas, como el modelo financiero, que serán útiles más allá del programa de financiación de emergencia de PES LATAM.

## Empresa social Altitud

Altitud es una empresa social mexicana que ofrece servicios financieros en forma de capital de trabajo o recursos para la adquisición máquinas de coser a mujeres que quieran iniciar o mejorar su taller de costura. Su propósito es ofrecerles mejores oportunidades económicas mediante el acceso al crédito y el acompañamiento técnico y facilitando enlaces comerciales.

Tras diez años de actividad, Altitud participa en un programa de aceleración con la organización New Ventures. En el segundo semestre de 2020, en el marco de la pandemia por Covid-19 y para llegar a más mujeres en situación de vulnerabilidad y generar así un mayor impacto positivo, identifica la oportunidad de recibir un préstamo del Fondo Open Road (EEUU), en el marco del programa de emergencia por Covid-19 PES LATAM. Para poder acceder a la financiación, cuenta con la AT de Kaya Impacto.

La AT se organiza de acuerdo a un programa bien planificado para guiar a la empresa. El perfil de Kaya permite establecer un puente entre el fondo, que utiliza métricas y un lenguaje financiero y métricas financieras muy específicas, y Altitud que no está familiarizada con este lenguaje técnico. Kaya sirve de traductora y ayuda a acercar los dos mundos, a la vez que fortalece las capacidades de la organización. Le permite desarrollar un modelo financiero y otras herramientas estratégicas de planificación que refuerza su modelo de negocio e impacto. Tras un proceso intenso de acompañamiento, asesoramiento, formación y mentoría, Altitud consigue un préstamo a tres años, que es el mayor y con las mejores condiciones que había recibido hasta el momento.

Gracias a la financiación, Altitud incrementa su actividad casi en un 100%, lo que le permite ofrecer oportunidades a muchas más mujeres, en un contexto en el que se cierran algunas fábricas tradicionales por el Covid. Desde Altitud se promueve, por ejemplo, la alianza con hospitales para proveer de mascarillas de tela tejidas por las mujeres emprendedoras que reciben apoyo de Altitud.

Gracias al modelo de préstamos ligados al impacto, los pagos para la devolución del préstamo se ajustan cada año de acuerdo al impacto logrado, medido por una empresa consultora mexicana, a partir del modelo de evaluación desarrollado por Roots of Impact.

Recibir la AT de Kaya y la financiación de Open Road ha permitido fortalecer la capacidad y el impacto de Altitud y facilitar el acceso a futuros préstamos de otras entidades.

Para más información: <https://altitudsofom.com/sobre-altitud>





También siguen este modelo algunas iniciativas de reactivación del ámbito rural en España, que promueven el emprendimiento social en pueblos y entornos rurales, como la empresa social AlmaNatura, la red Rural Citizen<sup>21</sup> y otras, bien articuladas con administraciones públicas y empresas que apoyan con recursos económicos esas iniciativas de acompañamiento.

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, la Fundación Oxfam Intermón realiza el programa Empresas que cambian vidas, un programa que permite a empresas con dificultades de acceso al mercado financiero local –normalmente por falta de activos o ausencia de *track record*– acceder a financiación, gracias al apoyo no financiero, aval para las instituciones financieras y en algunos casos ayudas no reembolsables que sirven de capital catalítico.

Kaya Impacto, en una variante de este modelo, ha brindado AT intensiva en el marco de su colaboración con la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación (SDC por sus siglas en inglés), para ayudar a empresas sociales a prepararse para superar el proceso de *Due Diligence*, acceder a financiación de fondos de inversión de impacto y asegurar que empresas con gran capacidad de generar impacto pudieran acceder a nuevos mercados de capitales.

### 2.3.6. Modelo de asistencia técnica en esquemas de pagos por resultados

Las fórmulas más conocidas de pago por resultados a nivel internacional, como se explicaba en el capítulo 1, son el Contrato Social (CIS), el *Development Impact Bond* (DIB) y el esquema de Inventivos de Impacto (SIINC por sus siglas en inglés).

En este modelo, la asistencia técnica es de una naturaleza un poco distinta a la de los modelos anteriores porque se orienta principalmente a dar apoyo en el diseño de la arquitectura del programa o del contrato y a acompañar y formar a los actores que participan, principalmente el pagador por resultados y el proveedor de servicios. Generalmente, en un CIS se apoya con asistencia técnica a la administración responsable en el diseño del esquema básico de funcionamiento del CIS y en el diseño de la intervención. La contratación del proveedor de servicios en España es por licitación por lo que una vez contratada también puede recibir AT para asegurar que la dinámica responde al funcionamiento del CIS y armonizar los procesos. La figura 22 a continuación muestra el funcionamiento de este modelo.

En España este modelo se encuentra en fase todavía embrionaria, con unos pocos proyectos en una primera fase de diseño del contrato y de la intervención. Pero se ha decidido incluirlo en el cuaderno, como modelo emergente, por el papel destacado que puede tener la AT en ex-

21 <https://ruralcitizen.org/>

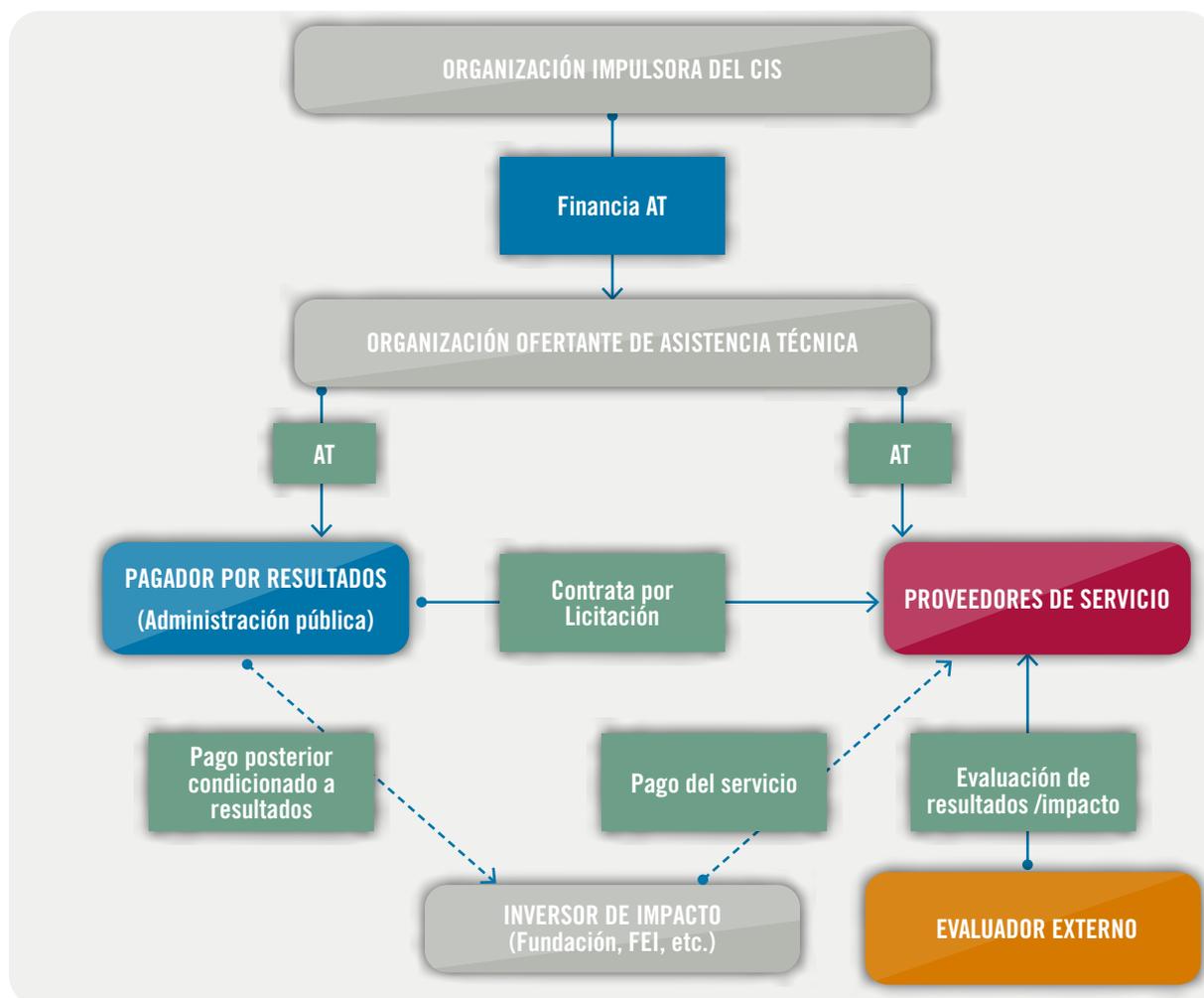


Figura 22. Modelo de asistencia técnica en esquemas de pagos por resultados

tender la cultura de los esquemas de pagos por resultados. La asistencia técnica puede marcar la diferencia en la consecución de los resultados y ayudar a modelizar la intervención propuesta.

En los últimos años, se han desarrollado iniciativas para impulsar esta herramienta para financiar la innovación social en España. En 2017, inuit Fundación, Fundación Creas, Social Finance Ltd y UpSocial firman un acuerdo de colaboración para poner en marcha el Proyecto CIS España<sup>22</sup>. En 2020, se pone en la agenda los CIS, con la publicación de la Guía práctica para el desarrollo de los Contratos de Impacto Social (CIS) de la Fundación Cotec y SpainNAB, en la que se aportan recomendaciones para su impulso.

Animadas por las experiencias internacionales, las recomendaciones de la GSG y el impulso dado por Cotec y SpainNAB, varias organizaciones y administraciones públicas españolas apuestan por experimentar con esta nueva forma de financiar la innovación. Destaca la experiencia de Lanbide la experiencia de Lanbide, la Oficina Vasca de Empleo, con la AT de UpSocial y el apoyo e impulso de la Fundación BBK. También inuit Fundación está impulsando el diseño de un CIS para extender la cultura de los esquemas de pagos por resultados, aunque todavía se encuentra en el desarrollo de la primera fase.

22 <https://inuitfundacion.com/bonos-de-impacto-social/>

## Ejemplos del modelo de asistencia técnica en esquemas de pagos por resultados

### Impulsando los CIS en España: Fundación Cotec y SpainNAB

La Fundación Cotec para la innovación se crea en 1992. Su misión es “promover la innovación como motor de desarrollo económico y social”<sup>1</sup>. Cotec define el concepto de innovación como “todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)”<sup>2</sup>.

En 2019 Cotec y SpainNAB ponen en marcha un proyecto en el marco de la tercera convocatoria del Programa de Innovación Abierta de Cotec<sup>3</sup> con el objetivo de impulsar en España los Contratos de Impacto Social, mediante la elaboración de una Guía práctica para el desarrollo de los Contratos de Impacto Social (CIS) con información sobre esta herramienta: definición, análisis de sus ventajas y las condiciones su viabilidad, así como una identificación de las temáticas más adecuadas y cómo desarrollarlos. La guía incorpora un estudio de caso, el programa Reincorpora, coliderado por el Ente Público de Trabajo Penitenciario y Formación Para el Empleo (TPFE) y la Fundación “la Caixa”.

La guía se presenta en diciembre de 2020 en un Webinar con más de 200 asistentes en el que intervienen representantes institucionales de administraciones públicas, entidades que están impulsando CIS y expertos del sector<sup>4</sup>.

Para más información: <https://cotec.es/proyecto/guia-practica-para-el-desarrollo-de-contratos-de/dda9ec2e-e12d-37b1-4108-af8dee14af21>

### UpSocial: AT en el Contrato de Impacto social de Lanbide, Oficina Vasca de Empleo

UpSocial es una empresa social creada en 2010 para resolver retos sociales identificando y ayudando a escalar “soluciones más eficaces, eficientes y justas con el objetivo de catalizar cambios positivos” (UpSocial, 2020: 3). Promueve el desarrollo de soluciones sistémicas, sostenibles y escalables fortaleciendo la capacidad de los agentes de cambio. Una de las líneas de trabajo que ha venido impulsando UpSocial en los últimos años es el impulso de Contratos de Impacto Social.

En 2019 se inicia el diseño de un CIS para Lanbide, la Oficina Vasca de Empleo<sup>5</sup>, con el impulso y apoyo de la Fundación BBK. El objetivo del proyecto es prevenir el paro de larga duración en las personas demandantes de empleo mayores de 45 años. En este esquema, Lanbide es el pagador por resultados y se inician conversaciones con el Fondo Europeo de Inversiones como principal inversor de impacto. La Fundación BBK contrata a UpSocial para brindar AT a Lanbide en el diseño de la intervención y para apoyar en la articulación del CIS.

El diseño de la intervención se realiza por fases a lo largo de un año. Primero se define conjuntamente el reto social y se acota la población objetivo. Después se realiza un benchmark de innovaciones probadas en retos similares y se valoran opciones de intervención. El tercer paso es diseñar la evaluación de impacto, con un método experimental con contrafactual.

Una vez diseñado el proceso, se lanza la licitación del CIS, y se invita a organizaciones a que presenten propuestas en formato de UTE. Este proyecto queda parado en 2020 por la pandemia, que impide continuar con los trámites administrativos del proceso de licitación del CIS.

Todo este proceso de diseño, en el que UpSocial ha realizado un acompañamiento cercano y formación, ha permitido instalar capacidades en los agentes de cambio que participan en el CIS, especialmente Lanbide.

Para más información: <https://upsocial.org/es>

1 <https://cotec.es/la-fundacion>

2 <https://cotec.es/la-fundacion>

3 Se presentaron 700 candidaturas de las que fueron elegidas 14. <https://cotec.es/proyecto/guia-practica-para-el-desarrollo-de-contratos-de/dda9ec2e-e12d-37b1-4108-af8dee14af21>

4 <https://cotec.es/noticia/presentada-una-guia-practica-para-impulsar-los/99ab35fa-a470-e0c5-2e0b-5110caaeca72>

5 <https://www.lanbide.euskadi.eus/inicio-lanbide/>

### 2.3.7. Modelo de desarrollo del ecosistema de impacto

Este modelo de provisión de asistencia técnica engloba un conjunto de iniciativas diversas orientadas a reforzar el ecosistema de impacto, mediante la generación de relaciones sinérgicas entre actores, la creación y transferencia de conocimiento, la mejora del marco normativo o las políticas públicas y cualquier otra iniciativa que haga al ecosistema más fértil y cohesionado.

Entre estas iniciativas, el cuaderno destaca cinco que en este momento están abriendo caminos o reforzando estrategias existentes para crear las condiciones para la innovación. La AT tiene un rol diferente en cada una de ellas, pero como se explica en los ejemplos, esta juega siempre un papel estratégico.

La primera iniciativa es el impulso de SpainNAB al ecosistema de inversión de impacto, con diferentes estrategias y, entre ellas, la elaboración de estudios, la creación de comunidad y el asesoramiento para incidir en las políticas públicas.

Otra iniciativa relevante de impulso del ecosistema es el Fondo de Fundaciones. Este fondo representa una oportunidad de colaboración entre fundaciones para facilitar la experimentación con la inversión de impacto. En esta iniciativa es clave la AT en forma de formación y asesoramiento, para facilitar que las fundaciones puedan aproximarse a este instrumento de inversión de impacto y puedan apropiarse de él.

Otro buen referente en este modelo de desarrollo del ecosistema es el impulso y el acompañamiento de la Asociación Española de Fundaciones para la conformación de alianzas entre fundaciones y la visibilización del apoyo no monetario de las fundaciones para la transformación social. También constituye un referente su papel en el desarrollo de los ecosistemas locales de impacto, mediante el impulso de fundaciones comunitarias en diferentes territorios, con apoyos económicos, formación y acompañamiento.

Un ejemplo muy singular de este modelo de desarrollo del ecosistema con énfasis territorial y en la línea de los *place based funds*, es la labor que impulsa desde hace unos años EcoRegión, con la promoción de microinversiones y colaboración entre entidades de la cadena de valor agraria.

En este modelo también se incluyen las iniciativas de las administraciones públicas para fortalecer el ecosistema, mediante el impulso o la mejora de los marcos normativos como los relativos a la contratación pública y los CIS, el diseño e implementación de políticas públicas, como el Plan de Finanzas Sostenibles, o la promoción de marcos estratégicos de trabajo, como la Red Retos de Territorios Socialmente Responsables.

Destaca el papel que ha tenido y el potencial catalizador del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) en esquemas de financiación combinada en la cooperación financiera y particularmente para la incorporación de la AT en este tipo de iniciativas público-privadas.



## Ejemplos del modelo de desarrollo del ecosistema de impacto

### Consejo Asesor para la Inversión de Impacto, SpainNAB

El Consejo Asesor para la inversión de Impacto (SpainNAB) es el órgano consultivo, de carácter consultivo e intersectorial que representa a España antes el [Global Steering Group for Impact investment \(GSG\)](#)<sup>1</sup>. SpainNAB es una alianza de organizaciones líderes de la comunidad inversora, empresarial, del tercer sector y de la sociedad civil. Su misión es impulsar y promover la práctica de la inversión de impacto en España. Actualmente participan 28 organizaciones<sup>2</sup>.

Para impulsar la inversión de impacto, SpainNAB construye comunidad mediante el desarrollo de las *taskforces* de fondos, empresas y social y su evento anual Camino al Impacto. También realiza formación e investigaciones académicas. Desde la adhesión de España al GSG en 2019, ha realizado 15 publicaciones de referencia para el sector.

### Hacia el Plan de Finanzas Sostenibles

SpainNAB está teniendo un rol muy activo para informar sobre enfoques transformadores de financiación, como la financiación combinada, el capital catalítico o los esquemas de pagos por resultados, para su integración en el Plan de Finanzas Sostenibles que está elaborando actualmente el gobierno español.

Para más información: <https://spainnab.org>

### Fondo de Fundaciones

El fondo de fundaciones es una iniciativa coliderada por dos fundaciones españolas referentes en la inversión de impacto en España, Open Value Foundation y Fundación Anesvad, con la colaboración de la Fundación Ship2B, para crear un vehículo compartido de inversión de impacto.

El fondo nace en 2019 con el objetivo de “fortalecer proyectos de alto impacto social a través de la *venture philanthropy* y la inversión de impacto, estimulando a las fundaciones y entidades no lucrativas a que destinen parte de su capital o presupuestos al apoyo de estos”<sup>3</sup>. Las organizaciones impulsoras ofrecen “el conocimiento teórico y práctico y el acompañamiento necesario para crear un Fondo de Fundaciones de Impacto de manera compartida entre todas, que invierta, promueva y desarrolle iniciativas de alto impacto”<sup>4</sup>.

En la primera convocatoria del fondo participan 14 fundaciones. Tras el periodo de formación, 11 organizaciones constituyen una sociedad limitada como vehículo compartido de inversión, a la que cada una aporta 10.000 €. En marzo de 2021, debido al éxito de la primera edición, se convoca una segunda convocatoria en la que participan 9 fundaciones, que también se suman al proyecto.

Actualmente, el fondo está constituido por 20 fundaciones y tiene un capital de 200.000 €, con 70.000 € invertidos tras una primera convocatoria pública dirigida a empresas sociales, a las que aporta capital y apoyo no financiero. Dentro del gobierno de la sociedad, además del Consejo de Administración compuesto por los 20 consejeros de las fundaciones, se ha creado un Comité Financiero, un Comité de Impacto y un Comité de Gestión.

Los siguientes pasos en esta iniciativa pionera consisten en abrir el fondo a otras fundaciones para ampliar su alcance e impacto social y lanzar una convocatoria para invertir más capital en empresas sociales. Aspira a ser un gran vehículo compartido que una a fundaciones para que puedan fortalecer sus capacidades y sumar esfuerzos para cubrir las necesidades de financiación del sector.

Por todo lo señalado, sin duda el Fondo de Fundaciones está contribuyendo a impulsar y desarrollar el ecosistema de impacto. Además de ofrecer un vehículo compartido de inversión de impacto, está creando, con apoyo no financiero, las condiciones para que el ecosistema crezca y se fortalezca. Las capacidades instaladas en las organizaciones facilitan, además, que estas puedan desarrollar su propia estrategia de inversión de impacto y acompañar a empresas invertidas.

Para más información: <https://www.openvaluefoundation.org/es/fondo-de-fundaciones-para-el-impacto>

1 <https://spainnab.org/spain-nab/acerca-de>

2 <https://spainnab.org/spain-nab/acerca-de>

3 <https://www.openvaluefoundation.org/es/fondo-de-fundaciones-para-el-impacto>

4 <https://www.openvaluefoundation.org/es/fondo-de-fundaciones-para-el-impacto>

## Asociación Española de Fundaciones

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) nace en 2003 a partir de la fusión del Centro de Fundaciones y de la Confederación Española de Fundaciones, que llevaban más de 30 años apoyando al sector. AEF agrupa actualmente a 877 fundaciones españolas de dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación muy diversos. Su misión es “trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional en favor de su desarrollo y fortalecimiento”<sup>5</sup>.

## Fundaciones que apoyan a entidades sociales

La AEF, con el apoyo de la Fundación Daniel y Nina Carasso y la Fundación Juan Entrecanales de Azcárate, está impulsando la visibilización de una parte esencial del sector fundacional: las fundaciones que impulsan la transformación social apoyando a otras entidades no lucrativas de intervención social, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y el ecosistema de impacto. Han creado un grupo de trabajo que lleva en marcha un año para entender mejor este trabajo, identificando las fundaciones que lo realizan, difundiendo aprendizajes y facilitando la colaboración entre organizaciones que permita ampliar su impacto.

En este contexto, con el apoyo de Diagram<sup>6</sup>, están realizando un mapeo de iniciativas de apoyo no monetario que contribuyen, junto al *grant making* o concesión de ayudas tradicionales, a fortalecer las capacidades de las entidades.

Entre las actividades más habituales identificadas está la cesión gratuita de espacios, la entrega de material en especie, apoyo a las organizaciones para mejorar su gestión —planificación, comunicación, formación en captación de fondos, etc.—, facilitar la colaboración entre entidades e impulsar la medición y gestión del impacto.

Aunque este proceso de identificación no pretende cuantificar el volumen de fondos dedicados, permitirá visibilizar el esfuerzo colectivo de transformación social y el papel de las fundaciones en el fortalecimiento de los actores del ecosistema, con una combinación de ayudas económicas y apoyo no financiero.

Uno de los primeros resultados de grupo de trabajo está siendo el interés generado entre las fundaciones por colaborar en iniciativas que ya realizan y que son similares, con el objetivo de optimizar procesos y ampliar su alcance<sup>7</sup>.

## Programa de Apoyo a la creación de Fundaciones Comunitarias<sup>8</sup>

La AEF desarrolla desde 2021 el Programa de Apoyo a la Creación de Fundaciones Comunitarias<sup>9</sup> en colaboración con la Fundación Charles Stewart Mott<sup>10</sup> y el apoyo de la Fundación Daniel y Nina Carasso<sup>11</sup>, para apoyar la creación y el desarrollo de fundaciones comunitarias que cumplan con las características internacionalmente aceptadas. Con ello quiere “impulsar la innovación y la conexión de actores en el sector fundacional, y las nuevas formas filantrópicas de desarrollo territorial<sup>12</sup>”.

Con el programa se acompaña la puesta en marcha de fundaciones comunitarias mediante financiación, formación, asesoramiento y la generación de una comunidad de fundaciones comunitarias. En junio de 2022 tuvo lugar en Barcelona el primer encuentro de fundaciones comunitarias<sup>13</sup>.

Para más información: <https://www.fundaciones.org/es/inicio>

5 <https://www.fundaciones.org/es/aef-conocenos>

6 <https://www.diagramconsultores.com/>

7 Webinar realizado el 15 de junio de 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=fcojArmMmQM&t=86>

8 <https://www.fundaciones.org/es/servicios/fundaciones-comunitarias>

9 <https://www.fundaciones.org/es/servicios/fundaciones-comunitarias>

10 <https://www.mott.org/>

11 <https://www.fondationcarasso.org/es/>

12 [http://intranet.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw6020f220276b4/QuEesunafundacioncomunitaria.ProgramaapoyoAEF.pdf](http://intranet.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw6020f220276b4/QuEesunafundacioncomunitaria.ProgramaapoyoAEF.pdf)

13 <https://www.fundaciones.org/es/noticias-aef/primera-reunion-fundaciones-comunitarias>

## EcoRegió

EcoRegió es una comunidad de economía regenerativa y economía Regional, fundada en 2015 por la empresa social Dynamislab<sup>14</sup> en Cataluña, como vehículo de inversión comunitaria. Se inspira en el modelo de *Regionalwert*, desarrollado en Friburgo, Alemania, para la inversión en empresas de alimentación ecológica de la cadena de valor de una región: producción, comercialización, distribución y servicios. En *Regionalwert* han conseguido 4 millones de euros de 400 personas que han invertido en más de 25 empresas.

En su puesta en marcha en el contexto español, con pocas empresas maduras en el sector emergente de la agricultura ecológica y una menor cultura emprendedora, la AT ha jugado un papel esencial para construir un ecosistema regional de empresas invertibles. EcoRegió ha impulsado un think tank regional, una comunidad de aprendizaje y ofrece formación y apoyo en la aceleración de las empresas y para la realización de alianzas complementarias al microcapital invertido.

La estrategia principal de AT EcoRegió consiste en fortalecer las capacidades de los emprendedores y las pequeñas empresas —desarrollo de su modelo de negocio, gestión financiera y comercial, etc.— con el objetivo de promover su sostenibilidad, hacerlas invertibles y ayudarlas a escalar. Utiliza la metodología de *Living Lab* para la cooperación con universidades, gobiernos, empresas, consumidores, e incorpora el microcapital o inversor como quinto agente. Adicionalmente, fomenta las capacidades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en las pymes de la cadena de valor, con un fondo de tres millones de euros para cofinanciar proyectos, como el cáñamo para uso medicinal.

Para impulsar este proceso y escalar el modelo, EcoRegió se ha apoyado en una red de dinamizadores de la economía sostenible formados por Dynamislab (más de 150 formados desde 2004) para crear ecosistemas regionales. También establece alianzas con el sector público, lo que le permite cofinanciar la AT e impulsar con ello el ecosistema regional.

Para más información: <https://ecoregio.cat/presentacio-2022/>

## Fondo para la Promoción del Desarrollo

El Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE), administrado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), es uno de los principales instrumentos financieros de la Cooperación Española. Funciona desde 2011 con el objetivo de “erradicar la pobreza, reducir las desigualdades e inequidades sociales entre personas y comunidades, y promover la igualdad de género, la defensa de los derechos humanos y el desarrollo humano y sostenible de los países empobrecidos”<sup>15</sup>.

El FONPRODE puede financiar operaciones de naturaleza no reembolsable y reembolsable, tanto de deuda como de capital. Teniendo en cuenta su experiencia, así como las lecciones aprendidas de otros actores internacionales como Proparco, de la Agencia Francesa de Desarrollo<sup>16</sup> o la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ), FONPRODE puede jugar un papel clave en el impulso de esquemas de financiación combinada y DIB en el ámbito de la financiación para el desarrollo y especialmente en la conformación TAF y otros vehículos no reembolsables de AT para asegurar el impacto social. Su papel en iniciativas innovadoras como la histórica Facilidad Financiera España-FIDA para la Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria (Ambrosio Albalá, 2012) o como socio clave en proyectos actuales de financiación combinada, como es el reciente *Triple Inclusive Finance* (TIF) de AT en la inclusión financiera —realizado con COFIDES y la Comisión Europea— ponen en evidencia la importante capacidad articuladora y financiadora de la AT del FONPRODE.

Par más información:

<https://www.aecid.es/ES/la-aecid/fonprode>

<https://cofides.es/noticias/notas-de-prensa/primer-programa-asistencia-tecnica-gestionado-cofides-colaboracion-aecid>

<sup>14</sup> [www.dynamislab.com](http://www.dynamislab.com)

<sup>15</sup> <https://www.aecid.es/ES/la-aecid/fonprode>

<sup>16</sup> <https://www.proparco.fr/fr/une-institution-financiere-au-service-du-secteur-prive-et-du-developpement-durable>

# 03

## Estudios de caso



3.1. Fondo Huruma

3.2. Global Social Impact Funds: GSIF Internacional y GSIF España

3.3. Fondo de impacto Social de inuit Fundación

3.4. Fondo Tiina

3.5. Aportación de la AT: Lecciones aprendidas

Tras la presentación de los actores protagonistas de la AT en la inversión de impacto y la identificación de los modelos emergentes del ecosistema de impacto en España, en este tercer capítulo se profundiza en el análisis de la AT a través de cuatro estudios de caso. Se han escogido cuatro iniciativas particularmente interesantes por el papel central que tiene en ellos la AT o el apoyo no financiero, considerando que su análisis puede ayudar a mostrar el alcance de este instrumento no financiero.

### 3.1. Fondo Huruma

La provisión de AT en el Fondo Huruma funciona de acuerdo al modelo de TAF. Se trata de la primera TAF que se impulsa desde España y, como experiencia pionera, está abriendo caminos de experimentación a otros proyectos de inversión de impacto.

El Fondo Huruma nace en 2018 para contribuir a resolver un fallo del mercado por el que pequeños productores agrarios en Latinoamérica, el Caribe, África Subsahariana y Asia no tienen acceso a financiación. Se trata de una colaboración público-privada entre GAWA Capital<sup>1</sup> como entidad gestora del fondo, COFIDES<sup>2</sup>, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)<sup>3</sup> y la Comisión Europea, a través de sus facilidades de blinding<sup>4</sup> (Vitórica, 2022).

1 <https://www.gawacapital.com/>

2 <https://www.cofides.es/que-hacemos/casos-cofides/fondo-huruma>

3 <https://www.aecid.es/ES>

4 [https://www.cofides.es/sites/default/files/biblioteca/2019-04/Folleto\\_Blending\\_UE.pdf](https://www.cofides.es/sites/default/files/biblioteca/2019-04/Folleto_Blending_UE.pdf)

Actualmente, el Fondo Huruma es el mayor fondo de inversión de impacto social de España, con 120 millones de euros disponibles. Para mejorar el impacto del fondo, se crea una TAF, como vehículo específico pero integrado, que permite ofrecer formación y servicios de consultoría a las organizaciones invertidas y conseguir así, junto a la inversión, la transformación del sistema financiero.

#### 3.1.1. Objetivos

El objetivo del Fondo Huruma es “promover procesos transformativos en las entidades en las que invierte a través de la combinación de su inversión financiera, con los fondos de Asistencia Técnica, maximizando así el impacto social del fondo”<sup>5</sup>.

Con el fondo, las organizaciones promotoras pretenden resolver un fallo del mercado financiero que excluye a los pequeños productores agrícolas y así contribuir a la transformación del sistema financiero y a la lucha contra la pobreza.

Las entidades en las que invierte el Fondo Huruma son principalmente instituciones financieras y microfinancieras que tienen una alta percepción de riesgo respecto a los pequeños productores y no disponen de servicios adaptados a este segmento. Con la financiación y la provisión de AT, las organizaciones invertidas incrementan su capacidad de adaptarse y dar respuesta a pequeños productores agrícolas excluidos.

También invierte en empresas y organizaciones de la cadena de valor agrícola y su transformación para promover la integración de los pequeños productores como proveedores o clientes (Vitórica, 2022).

5 <https://fondohuruma.com/impacto/>

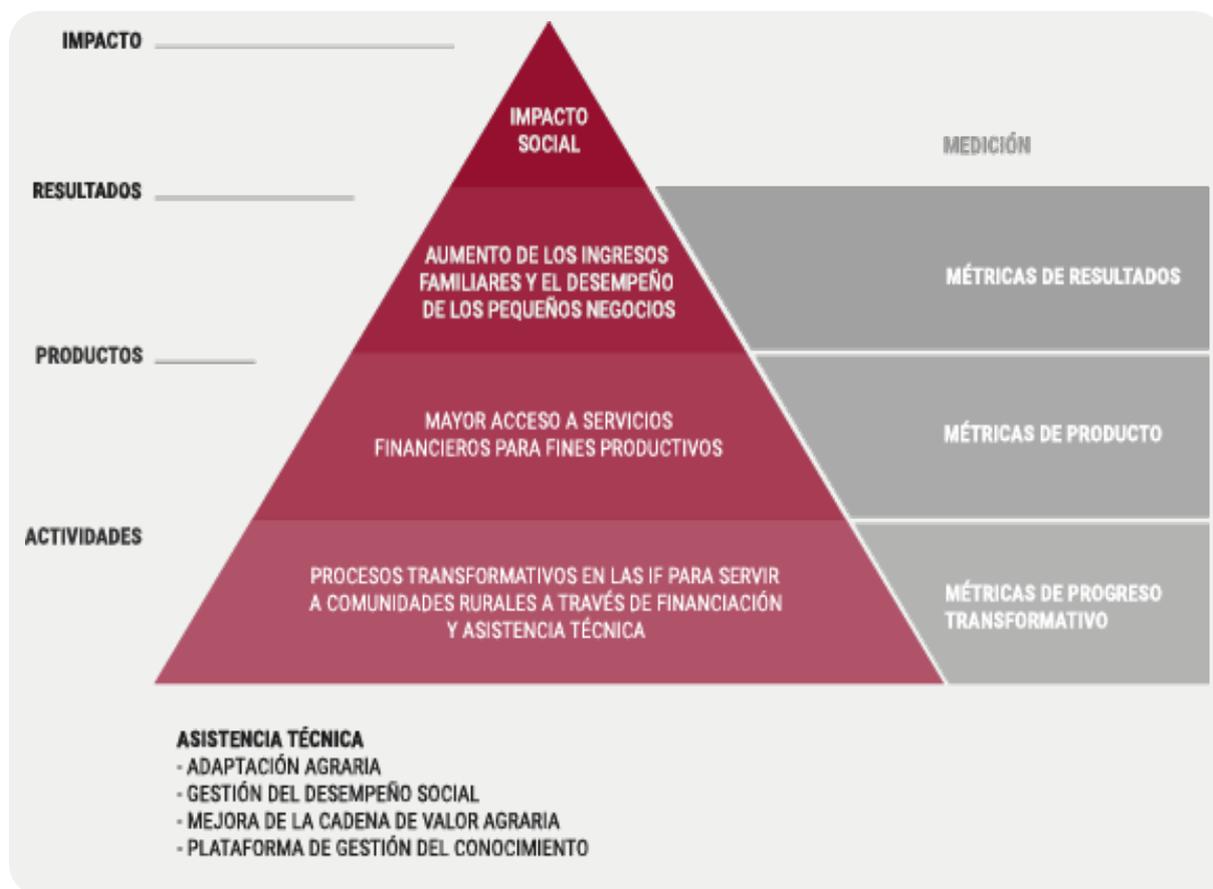


Figura 23. Impacto del Fondo Huruma  
Fuente: Fondo Huruma <https://fondohuruma.com/impacto/>

Con el Fondo Huruma se espera mejorar la inclusión financiera de los pequeños productores agropecuarios, lo que permitirá alcanzar los siguientes resultados<sup>6</sup>:

1. Incrementar la productividad de los pequeños productores gracias al uso de insumos adecuados y mejores herramientas o equipos.
2. Facilitar su seguridad financiera a través de un incremento en sus ingresos y gracias a la protección adicional de productos específicos para este segmento como micro-seguros y de ahorro.
3. Fortalecer la cadena de valor agrícola.
4. Mejorar la seguridad alimentaria y facilitar que los pequeños productores sean capaces

de generar un excedente para vender en el mercado.

Estos resultados contribuirán a generar impactos sociales en sus comunidades locales y al logro de los ODS, particularmente el ODS 1 Fin de la Pobreza, el ODS 3 Hambre Cero y el ODS 13 Combatir el Cambio Climático y sus efectos (Vitórica, 2022).

En la figura 23 se presenta de manera simplificada en forma de pirámide la teoría del impacto del Fondo Huruma, con sus actividades, productos, resultados e impactos previstos y la tipología de métricas utilizadas para medir el impacto. En la base de la pirámide se sitúa la AT.

### 3.1.2. Características del Fondo

El fondo tiene una estructura innovadora de financiación combinada con capital catalítico para poder atraer capital privado a gran escala,

<sup>6</sup> <https://fondohuruma.com/impacto/>

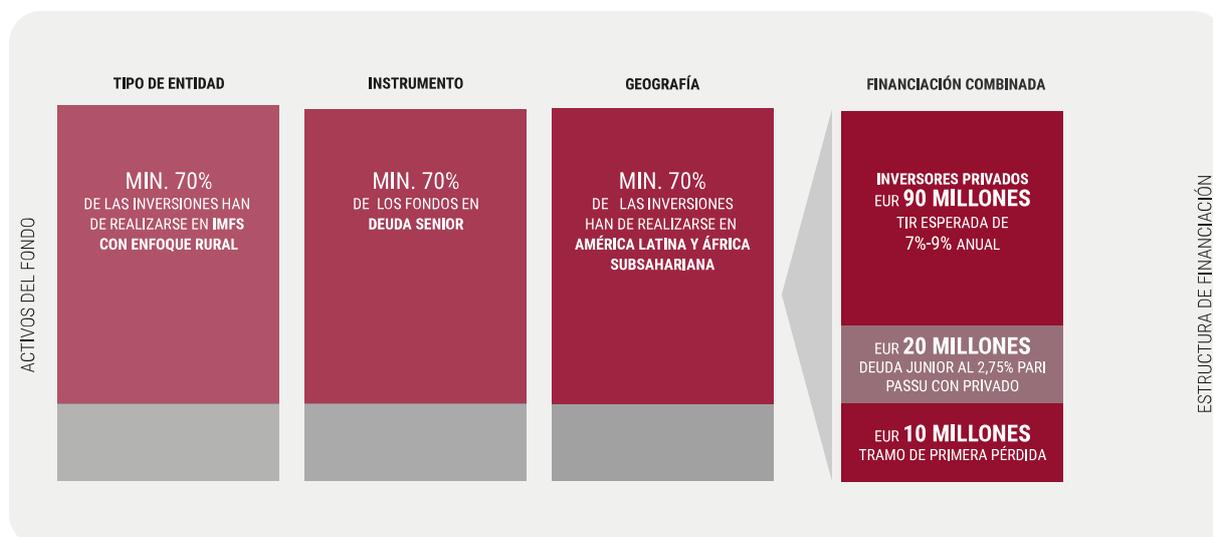


Figura 24. Estructura de financiación del Fondo Huruma

Fuente: Fondo Huruma, <https://fondohuruma.com/presentacion/>

con especial foco en grandes inversores institucionales (Vitórica, 2022):

- ▶ Un tramo de primeras pérdidas de 10 millones de euros invertidos por la Comisión Europea (AgriFi), que reduce el riesgo del inversor privado protegiéndole con un retorno mínimo del 4% de TIR anual neta.
- ▶ Un tramo de deuda junior concesional de 20 millones financiada por la AECID a través del FONPRODE con una rentabilidad techo del 2,75% anual, dejando el exceso de retorno para el inversor privado.
- ▶ Un tramo de capital comercial privado, con una rentabilidad esperada (TIR) objetivo del 8%.
- ▶ Una TAF asociada de 7,7 millones de euros de la Comisión Europea (AgriFi) en forma de donación para AT a petición de y administrado por COFIDES.

El fondo ha sido capaz de movilizar capital de una amplia variedad de inversores privados alcanzando un tamaño total de 120 millones de euros, con 90 millones de capital privado. CaixaBank ha movilizado 89 millones de euros de inversores privados y COFIDES otro millón adicional. En la figura 24, se presentan gráficamente los activos del fondo y la estructura de financiación.

El fondo tiene una duración prevista de 10 años, con una prórroga máxima de dos años.

### 3.1.3. Cómo funciona la AT

Gawa Capital gestiona la TAF creada en el marco del Fondo Huruma con la donación de la Comisión Europea<sup>7</sup>. La TAF permite financiar la AT necesaria para la transformación del modelo de negocio de las organizaciones invertidas y la oferta de servicios financieros para adaptarla a las necesidades de los pequeños productores. Es un pilar clave sobre el que se construye la estrategia de transformación del sistema financiero del Fondo Huruma. Los instrumentos financieros y la TAF son partes inseparables y estrechamente vinculadas para lograr los objetivos de impacto.

La provisión de AT se realiza mediante servicios de consultoría de organizaciones o personas expertas elegidas por licitación. Se ajusta a las necesidades específicas de cada entidad y a las áreas identificadas en las que la AT puede ser más útil. Esta identificación se realiza conjuntamente entre la invertida y un equipo experto, lo que permite proponer proyectos de AT a medi-

<sup>7</sup> En el momento de elaboración de este cuaderno, el presupuesto disponible para la TAF todavía no se ha empezado a ejecutar, por lo que la información disponible es la relativa al diseño de la intervención.

da para “fortalecer sistemas, procesos y capital humano de un modo eficiente y sostenible”<sup>8</sup>.

En este esquema está previsto que la entidad invertida cofinancie la AT con una aportación de en torno al 10% del coste del servicio, lo que permite ampliar el alcance de la TAF y reforzar el compromiso de transformación de la organización.

La AT puede ayudar a las entidades a desarrollar productos financieros adaptados a los productores agrícolas, establecer sistemas de gestión de riesgos, realizar investigaciones e impulsar la transformación digital de las entidades. Las principales líneas de AT previstas en la TAF para lograr el impacto deseado son:

1. Adaptación agraria.
2. Gestión de desempeño social.
3. Mejora de la cadena de valor agraria.
4. Plataforma de gestión del conocimiento.

Gracias a la transformación que produce la AT en las entidades financieras invertidas, se espera amplificar el impacto en la población rural excluida, particularmente mediante 1) La mejora de los productos financieros alineando el ciclo de repago con el ciclo del flujo de caja de los pequeños productores; 2) La formación a los oficiales de crédito en materias relacionadas con la agricultura y 3) La mejora de los procesos y sistemas de riesgos para que la entidad pueda diversificar la financiación de pequeños productores.

Para la medición del impacto y los resultados del Fondo Huruma se ha diseñado un conjunto de métricas que permitirán identificar los cambios producidos en las organizaciones y en los pequeños productores. Lo que resulta difícil de identificar es la atribución de los cambios observados a un instrumento u otro, el valor específico generado por la AT.

### 3.2. Global Social Impact Funds: GSIF Internacional y GSIF España

La provisión de AT en el marco de los Global Social Impact Funds (GSIF Internacional y GSIF España) combina elementos de dos modelos: el de apoyo no financiero en venture capital (GSIF España) y el modelo integrado (ambos). En el modelo de apoyo en venture capital, la organización ofertante de AT tiene representación en el consejo de administración y acompaña y asesora a la empresa invertida en su gestión de manera cotidiana. En el modelo integrado, la AT forma parte de la estrategia de inversión como un elemento central de esta.

El grupo Santa Comba Gestión es un holding familiar que “apoya proyectos financieros, empresariales y filantrópicos con un eje común y transversal: la filosofía de inversión en valor”<sup>9</sup>. Una de las de las organizaciones veteranas del grupo, creada en 2001, es la Open Value Foundation, una fundación familiar que impulsa y difunde un modelo híbrido entre la filantropía tradicional y la inversión de impacto para mejorar la vida de las personas más vulnerables (Open Value Foundation, 2022: 5).

El GSIF Internacional es un Fondo de inversión de impacto creado en 2019 “para otorgar financiación a empresas de alto impacto social tanto en mercados frontera como emergentes” (Global Social Impact Investments, 2022: 3). El fondo es gestionado por Global Social Impact Investments (GSII), gestora especializada en fondos de inversión de impacto autorizada por la CNMV en 2020, que recoge el legado de GSI SL creada en 2018 por el grupo Santa Comba Gestión.

En 2021, GSII pone en marcha el segundo Global Social Impact Fund (GSIF España) autorizado por la CNMV, que invierte en el capital de empresas que buscan promover la inclusión económica y social de los colectivos más vulnerables en España.

Open Value Foundation y GSII colaboran estrechamente y se complementan en una práctica innovadora para asegurar la sostenibilidad eco-

<sup>9</sup> <https://santacombagestion.com/>

nómica y el impacto social de las invertidas de los fondos de inversión de impacto.

### 3.2.1. Objetivos

La misión de GSIF Internacional consiste en “mejorar los medios de vida de las personas del *bottom billion*, y, al mismo tiempo, contribuir al crecimiento económico y social en mercados frontera y emergentes en África subsahariana” (Global Social Impact Investments, 2022: 23).

Para contribuir a esta misión, GSIF invierte en proyectos de alto impacto que promueven la movilidad social de las personas en situación de gran vulnerabilidad por razones económicas y a la vez que desarrolla el ecosistema de organizaciones que ofrecen respuestas sostenibles o rentables a los desafíos sociales (Global Social Impact Investments, 2022). Los sectores en los que se invierte mayoritariamente son la alimentación, la agricultura, la logística y el acceso a activos productivos.

La misión de GSIF España consiste, de manera similar a GSIF Internacional, en “mejorar los medios de vida de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad” (Global Social Impact Investments, 2022: 62). Para contribuir a ello, invierte en “empresas con perspectivas financieras sólidas y alto potencial de desarrollo y un impacto social significativo y medible” (Global Social Impact Investments, 2022: 62). Los sectores preferentes son logística, agricultura, salud y bienestar, energía y economía circular, hostelería y turismo, educación y bienes de consumo.

### 3.2.2. Características de los fondos

GSIF Internacional es un fondo abierto de deuda privada que financia a compañías consolidadas en crecimiento que tienen “perspectivas financieras sólidas y un impacto social significativo”, lo que constituye en torno al 80% del *portfolio* objetivo. (Global Social Impact Investments, 2022: 55). También reserva entre un 5% y un 10% de este para invertir en otros fondos de impacto social alineados con su teoría del cambio

Actualmente tiene una cartera de empresas invertidas en varios países del Este y Oeste de África

–Uganda, Kenia, Ruanda, Ghana y Nigeria– y en dos fondos de inversión dedicados a África Subsahariana. Tiene un capital invertido acumulado de 6,2 millones de euros en ocho empresas (Global Social Impact Investments, 2022).

GSIF España es un fondo de *equity*, mayoritariamente con participaciones minoritarias de capital –entre el 20% y el 40%– en pequeñas y medianas empresas españolas en etapas de crecimiento, y con la ayuda de capital público como catalizador de capital privado. En 2021 se invirtieron 750.000 euros en una empresa de alto impacto social del sector logístico.

### 3.2.3. Cómo funciona la AT

El eje principal de la AT a las empresas invertidas en ambos fondos es el acompañamiento en el diseño y desarrollo de un sistema de medición y gestión del impacto. Se trata de una de las principales carencias de las empresas de alto impacto social, que no disponen habitualmente de las capacidades técnicas para ello ni de los recursos para contratar consultorías especializadas.

Las empresas invertidas reciben AT desde antes de la inversión y a lo largo de todo el ciclo. La medición y gestión del impacto social está completamente integrada en la estrategia de inversión de los fondos y se considera esencial para que las empresas puedan alcanzar el impacto social deseado.

El acompañamiento lo realiza directamente Open Value Foundation, que cuenta con una larga trayectoria y especialización en este ámbito. El hecho de que sea una entidad independiente de GSIF refuerza también el proceso de medición y gestión del impacto. Y, a la vez, se trata de un proceso bien articulado entre las dos organizaciones del grupo para complementar sus recursos y fortalecer las capacidades de las invertidas. Una práctica innovadora que refuerza el impacto de la inversión.

El acompañamiento individualizado del equipo de Open Value Foundation ayuda a la empresa a definir una teoría del cambio, un cuadro de mando con KPIs de impacto, una planificación para el seguimiento y la medición del impacto y pone a su disposición las herramientas que esta necesite.



Figura 25. Medición y gestión del impacto de GSII

Fuente: Global Social Impact Investments, 2022

En GSIF España, además de este acompañamiento, el fondo tiene un consejero muy implicado en el consejo de administración de las empresas invertidas, de acuerdo al modelo de apoyo no financiero en venture capital y cuenta con observadores de impacto social. Se trata de un acompañamiento muy cercano, con reuniones mensuales con los equipos.

La medición y gestión del impacto facilita la toma de decisiones de los fondos y de la propia gestora en las distintas fases del ciclo de la inversión (Global Social Impact Investments, 2022.) A saber:

- 1. Establecimiento de los objetivos de impacto.** Se elabora una teoría del cambio para la gestora y se establecen las estrategias de impacto de cada vehículo y los criterios de inversión para cada uno.
- 2. Estimación y planificación del impacto.** Se lleva a cabo un proceso de *due diligence*, en el que participan, al mismo nivel, el equipo financiero de GSII y el equipo de impacto social de Open Value Foundation.
- 3. Seguimiento del impacto.** Se realiza un seguimiento periódico del impacto de las empresas invertidas, a partir de los indicadores establecidos. Para identificar áreas de mejora con el objetivo de maximizar el impacto. El grado de implicación del equipo varía dependiendo del vehículo.
- 4. Evaluación del impacto.** Se propone realizar una evaluación externa del impacto total agregado para verificar el impacto que se está generando, lo que puede incidir en la posibilidad de renovar el préstamo.

Si la empresa no tiene capacidad para poner en marcha el sistema de medición y gestión del impacto y recabar los datos necesarios, OVF puede financiar la contratación de una persona que refuerce el equipo con esta función.

La AT también se concreta en un acompañamiento personalizado y asesoramiento, según las necesidades de cada empresa, para reforzar cualquier ámbito de gestión de la empresa que sea necesario, según el momento y las circunstancias: gestión financiera, gobernanza, gestión de personas, etc.

La estrategia AT de GSII y Open Value Foundation forma parte de la estrategia de inversión de manera inseparable y de su propuesta de valor. Además del valor que genera para todas las invertidas y el alcance del cambio que contribuye a producir, la AT tiene un valor transformador especialmente relevante en las empresas pequeñas porque puede ayudarlas, además, a participar en rondas de financiación y encontrar otros financiadores.

### 3.3. Fondo de Impacto Social de Inuit Fundación

La provisión de apoyo no financiero asociado al Fondo de Impacto Social de Inuit Fundación funciona de acuerdo al modelo integrado, por el que el apoyo no financiero forma parte de la estrategia de inversión como un elemento central de esta.

Inuit Fundación es una entidad sin ánimo de lucro creada en 2016. Su misión es "generar impacto

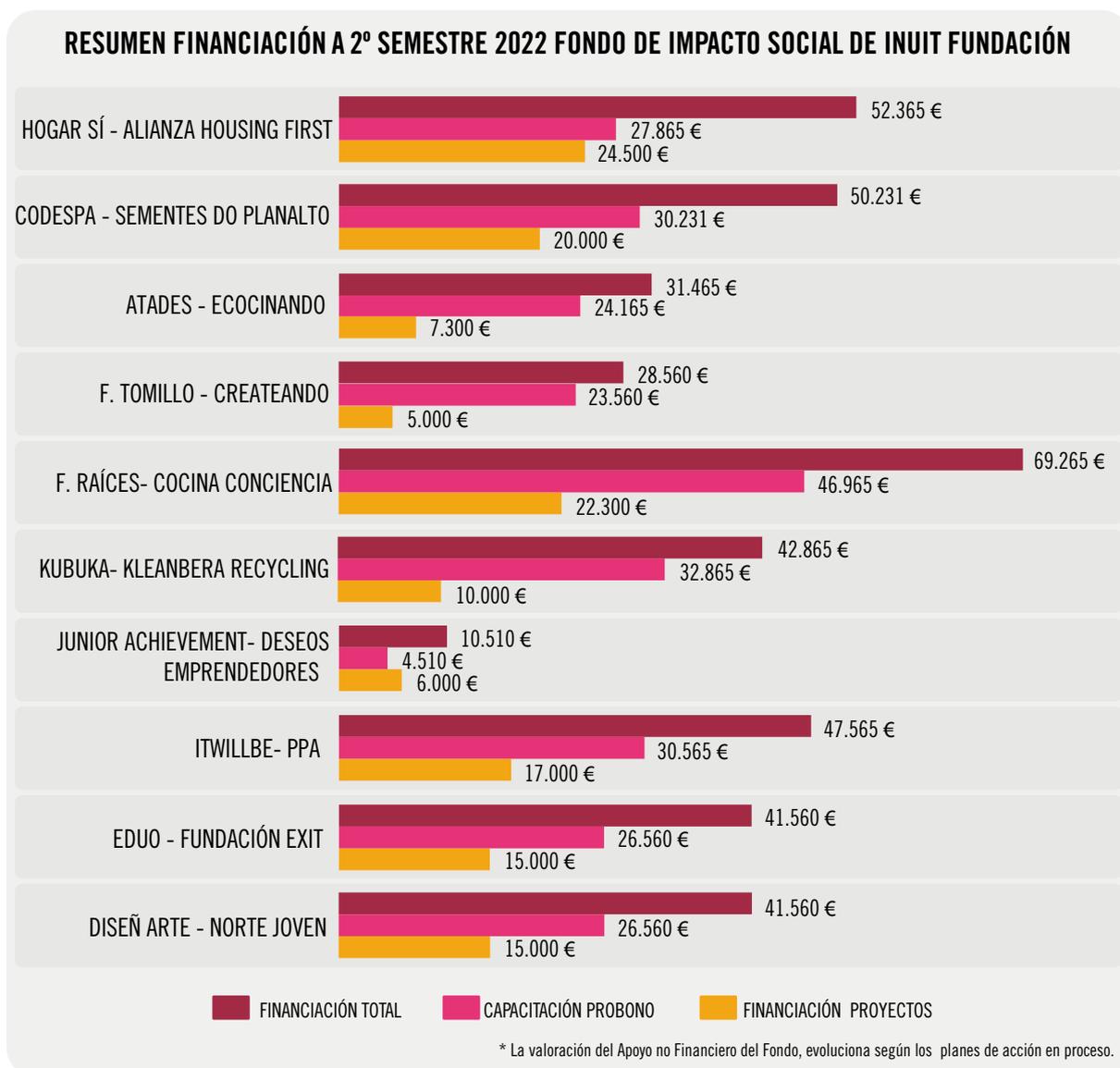


Figura 26. Resumen de financiación del Fondo de Impacto Social de inuit Fundación

Fuente: inuit Fundación

social a través de la financiación de proyectos de acción social y sostenibilidad innovadores, viables y escalables, y el apoyo no financiero a las entidades sociales que gestionan dichos proyectos<sup>10</sup>. Quiere contribuir al cambio social desde la innovación en la forma de abordar la inversión social de impacto. Para ello crea el Fondo de Impacto Social e impulsa la puesta en marcha en España de Contratos de Impacto Social.

El Fondo de Impacto Social es un vehículo de inversión social colectiva, con enfoque de *venture philanthropy*, gestionado profesionalmente

por inuit Fundación para ayudar a personas particulares y empresas a canalizar su filantropía y responsabilidad social<sup>11</sup>.

### 3.3.1. Objetivos

El objetivo del Fondo de Impacto Social es financiar proyectos de acción social y sostenibilidad que sean innovadores, viables y escalables. Junto a la financiación de los proyectos, inuit Fundación aporta a las entidades sociales que los desarro-

10 <https://inuitfundacion.com/sobre-inuit/>

11 <https://inuitfundacion.com/sobre-inuit/>

llan apoyo no financiero y asesoramiento dirigido al fortalecimiento de sus capacidades de gestión, de acuerdo con sus necesidades estratégicas y operativas<sup>12</sup>. Con ello, inuit Fundación pretende asegurar un impacto social sostenible, transformando el concepto tradicional de donación hacia una cultura de inversión filantrópica de impacto. “Es la combinación de financiación y gestión experta lo que marca la diferencia y crea valor e impacto social” (inuit Fundación, 2021).

El fondo se centra en los sectores de la inclusión, la educación, el empleo y el desarrollo sostenible.

### 3.3.2. Características del Fondo

El Fondo de Impacto Social es gestionado por el equipo de inuit Fundación y tiene carácter filantrópico, por lo que no ofrece retorno financiero a sus partícipes, sino retorno social. El fondo cuenta con un comité de inversiones, que participa del proceso de selección de los proyectos en cada convocatoria. Por otro lado, en línea con su objetivo de donación responsable, inuit Fundación considera fundamental ofrecer a todos los actores implicados una medición rigurosa de los resultados y del impacto social generado. Las entidades reciben apoyo económico para realizar el proyecto y apoyo no financiero para fortalecer sus capacidades. Las dos partes son esenciales para contribuir a la innovación para abordar desafíos sociales y contribuir a la transformación social.

El Fondo de Impacto Social de inuit lanza una convocatoria anual en torno a las áreas prioritarias para la fundación:

- ▶ **Inclusión:** proyectos que fomenten la mejora de la calidad de vida de colectivos en situación de mayor vulnerabilidad.
- ▶ **Educación:** proyectos que regeneren o complementen el sistema de educación aumentando el rendimiento escolar, con particular atención al desarrollo de nuevos procedimientos para personas con necesidades de educación especial o acercando la educación de calidad a los sectores desfavorecidos.
- ▶ **Empleo:** proyectos que generen un impacto social valioso por su capacidad de crear

empleo en general, y fundamentalmente en sectores desfavorecidos.

- ▶ **Desarrollo sostenible:** proyectos que satisfacen las necesidades de las generaciones presentes sin complicar las posibilidades de las generaciones del futuro en las áreas de lo medioambiental, lo económico y lo social.

Desde su inicio en 2016 inuit Fundación ha lanzado tres convocatorias en las que han sido seleccionados 10 proyectos sociales para formar parte de la cartera del fondo. La figura 26 recoge las ayudas monetarias y no monetarias concedidas por el Fondo de Impacto Social a las entidades sociales en cartera.

### 3.3.3. Cómo funciona el apoyo no financiero

Cuando un proyecto es financiado por el Fondo de Impacto Social, se diseña una propuesta de apoyo no financiero ad hoc para reforzar sus capacidades estratégicas y operativas mediante capacitación y asesoramiento, con especial atención a la profesionalización, efectividad y sostenibilidad de la entidad.

Para el diseño de la propuesta de capacitación y asesoramiento, en todos los casos se pasa por un proceso de cinco fases (inuit Fundación, 2021):

- 1. Análisis diagnóstico:** se realiza una consultoría participativa como ejercicio de autorreflexión y visión crítica de las estructuras y procesos organizativos de la entidad para identificar las principales fortalezas y áreas de mejora en los ámbitos de gobernanza, cultura organizativa y gestión, con énfasis en cinco áreas específicas: liderazgo, cultura organizativa, área técnica (programas y servicios y evaluación y medición de impacto), gestión del talento y finanzas.
- 2. Plan de acción:** junto con los órganos de gobierno y el comité de dirección de la entidad, se priorizan las áreas de actuación más críticas, se define el tipo de apoyo necesario, así como un plan de acción específico de capacitación, con especial atención a las áreas de gobernanza, gestión y medición.

12 <https://inuitfundacion.com/sobre-inuit/>

**3. Formación y acompañamiento:** inuit Fundación facilita actividades de formación y acompañamiento en colaboración con empresas especializadas en diferentes temas de especial interés para las entidades: teoría del cambio, medición de impacto, cuestiones leales, transformación digital, comunicación y apoyo en otras áreas de gestión.

**4. Mentoring ad hoc:** inuit Fundación promueve la participación como personas mentoras de los inversores donantes del Fondo, con el proyecto social que mejor encaje con su perfil y experiencia.

**5. Red de colaboradores y servicios probono:** de manera complementaria al plan ad-hoc, se están realizando algunas actividades de soporte, desde la red de apoyo que promueve inuit Fundación con personas, profesionales, empresas, organizaciones y entidades comprometidas con la inclusión y la sostenibilidad, con el acompañamiento de inuit. Se trata de actividades de capacitación, mentoring y formación en gestión y liderazgo, desarrolladas tanto con recursos internos de la Fundación, como a través de servicios probono y lowbno, para ayudar a que los proyectos alcancen el mayor impacto social posible.

Al efecto transformador del apoyo no financiero a lo largo de estas cinco fases, se suma el valor social generado por formar parte de una comunidad de aprendizaje y una red social amplia junto a otras entidades, las empresas del Fondo y la red de colaboradores, muy valiosas para generar sinergias, proyectos comunes y para seguir contribuyendo a la transformación social.

La capacitación y el asesoramiento que ofrece inuit Fundación no tiene coste para la entidad social. Sin embargo, para ayudar a visibilizar su valor social, inuit elabora una factura probono con el valor monetario correspondiente a la aportación probono realizada por la fundación, una buena práctica fácil de replicar para generalizar la puesta en valor de todo este esfuerzo que forma parte del ADN de inuit Fundación.

Además de esta manera simbólica de visibilizar el valor social generado, inuit trata de medir el impacto de su apoyo no financiero con métodos cualitativos, lo que le permite constatar el alto valor que le atribuyen las entidades socia-

les a su acompañamiento, que consideran “el corazón del fondo”.

### 3.4. Fondo Tiina

La provisión de apoyo no financiero que se realiza en el marco del Fondo Tiina funciona de acuerdo al modelo de acceso a financiación, un modelo integrado en el que el apoyo no financiero sirve para fortalecer capacidades para poder acceder a financiación en un programa determinado.

La Fundación Daniel y Nina Carasso se crea en 2010 como fundación familiar afiliada a la *Fondation de France*. Trabaja en dos grandes áreas: la alimentación sostenible, con el objetivo de promover un acceso universal a una alimentación sana, respetuosa con las personas y con los ecosistemas, y el arte ciudadano, para promover el desarrollo de un espíritu crítico y la cohesión social<sup>13</sup>.

Para llevar a cabo su misión, la fundación apoya proyectos en Francia y en España de tres maneras complementarias<sup>14</sup>: 1) aportando medios económicos en forma de ayudas e inversiones en proyectos con alto potencial de impacto social; 2) sumando los recursos humanos más adecuados para reforzar cada proyecto, con experiencia, acompañamiento, formación o creación y dinamización de redes; 3) mediante el diseño y el desarrollo de acciones: programas, eventos y publicaciones.

En 2022, la fundación pone en marcha, en colaboración con la Fundación Ship2B<sup>15</sup>, el Fondo Tiina (Transformación e Impacto a través de la Inversión en Arte y Alimentación), un fondo de inversión de impacto con enfoque de *venture philanthropy*, con el que está llevando a la práctica el resultado de más de un año de investigación, reflexión e inteligencia colectiva en torno a las necesidades de la inversión de impacto en España. El Fondo Tiina es un programa pionero y un campo de experimentación para impulsar

<sup>13</sup> <https://www.fondationcarasso.org/es/la-fundacion/>

<sup>14</sup> <https://www.fondationcarasso.org/es/la-fundacion/>

<sup>15</sup> <https://www.ship2b.org/>

proyectos innovadores y transformadores desde la inversión de impacto y fertilizar el ecosistema.

Como señala la fundación en la presentación del Fondo Tiina en la Web, “las fundaciones tenemos la posibilidad, y también la responsabilidad, de ser pioneras en una transformación del sector económico donde demostremos que es posible, además de necesario, partir de las necesidades de las personas y del planeta para construir una economía centrada en la vida y legar un mundo habitable a las siguientes generaciones<sup>16</sup>”.

### 3.4.1. Objetivos

El objetivo del Fondo Tiina consiste en “preparar y financiar jóvenes proyectos enfocados a promover la transformación social hacia una sociedad más ecológica, justa e inclusiva a través de la alimentación sostenible o bien el arte ciudadano<sup>17</sup>”.

En su primera edición de 2022, realizado como programa piloto, el fondo busca apoyar proyectos en sus etapas más tempranas con capital paciente y apoyo no financiero: “empresas, start-ups y entidades sociales que tengan un proyecto innovador, con impacto social y/o medioambiental que pueda generar una transformación real, con potencial de rentabilidad o autosostenibilidad y que operen en España<sup>18</sup>”.

### 3.4.2. Características del Fondo

El Fondo Tiina es una de las estrategias de la fundación para alinear su actividad inversora con su misión social como *grant maker*. El programa cuenta con un fondo de 600.000 euros, que se distribuye a lo largo de tres años mediante convocatorias anuales de 200.000 euros en formato de préstamos blandos –préstamos sin garantía, con intereses bajos y periodo de carencia–,

16 <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>

17 <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>

18 <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>

adaptados a las circunstancias y características de los proyectos. La primera convocatoria se lanza en marzo de 2022.

El programa se divide en dos fases. La primera fase acoge 16 proyectos seleccionados de entre los presentados a la convocatoria, que tratan de concretar y mejorar sus propuestas de valor. La segunda fase, a la que acceden 8 de los 16 proyectos iniciales, es un programa intensivo de aceleración durante seis meses con acompañamiento grupal y personalizado. Los proyectos que acaben esta fase estando preparados para recibir inversión acceden a ella a través de préstamos blandos ajustados a sus necesidades.

### 3.4.3. Cómo funciona el apoyo no financiero

El Fondo Tiina se basa en una estrategia bien articulada entre apoyo no financiero en distintas formas (formación, acompañamiento, creación de comunidad, etc.) y acceso a capital paciente. El apoyo no financiero tiene un papel clave en las dos fases del programa. Del fortalecimiento de capacidades que este sea capaz de generar en las organizaciones depende que se ofrezca finalmente acceso a la financiación de los proyectos.

El programa cuenta con la colaboración estrecha de la Fundación Ship2B como *partner* estratégico en todo el proceso, tanto en el diseño como en su ejecución, con especial foco en el desarrollo del apoyo no financiero y la evaluación de las mejoras logradas por los proyectos. La Fundación Daniel y Nina Carasso realiza una aportación económica a la Fundación Ship2B para brindar el apoyo no financiero a los proyectos.

El Fondo Tiina propone tres niveles de acompañamiento: el acompañamiento de las iniciativas; el acompañamiento del colectivo/grupo de emprendedores; y el acompañamiento al ecosistema. El programa parte de un diagnóstico inicial por parte la Fundación Ship2B para determinar el tipo de acompañamiento que mejor se ajusta a las necesidades de cada proyecto. Sobre esta base, la primera fase del programa se ha desarrollado de forma híbrida en esta primera edición para favorecer la conciliación (dos días en presencial, dos días online) con todos los proyectos seleccionados (16 en la primera convo-



catoria) para concretar y mejorar su propuesta de valor. El apoyo no financiero consiste, en esta fase, en brindar a los proyectos formación conjunta y mentorías sobre desarrollo de su modelo de negocio, alianzas estratégicas, *investment readiness*, medición y gestión del impacto social y medioambiental, liderazgo y comunicación<sup>19</sup>. Al finalizar esta primera fase, la Fundación Ship2B evalúa las mejoras realizadas y se seleccionan los proyectos que pasan a la segunda fase (8 en la primera convocatoria).

La segunda fase consiste en el acompañamiento a nivel grupal (vía talleres) y a nivel individual (vía mentorías) a lo largo de seis meses. Las organizaciones reciben apoyo en el diseño de una estrategia para maximizar el impacto social, la estrategia de negocio, comercial y de recursos humanos<sup>20</sup>. Al final de esta fase, la Fundación Ship2B valida el modelo de impacto social y el *investment readiness* de los proyectos para acceder a un préstamo blando. Para cerrar el proceso se realizará un *Demo Day*, en el cual los candidatos muestran su evolución ante el eco-

sistema de impacto y se comparten los aprendizajes del programa.

La gobernanza del fondo Tiina se compone de miembros de la Fundación Ship2B, miembros de la Fundación Daniel y Nina Carasso así como de expertos independientes del ámbito de la inversión de impacto (con especial conocimiento en los sectores del arte y la alimentación).

Tanto en la Fase 1 como en la Fase 2 del programa, se combina un acompañamiento común que favorece el aprendizaje entre iguales (*bootcamp* en fase 1 y talleres grupales en fase 2) con un acompañamiento individual (mentorías específicas en las dos fases). Además, para la Fundación Daniel y Nina Carasso es clave crear una comunidad con todos los *alumni* del Fondo Tiina, así como compartir los aprendizajes con el ecosistema para inspirar y arrastrar a otros actores

Si bien este está todavía en fase experimental, el Fondo Tiina tiene un enfoque integrado de apoyo no financiero ambicioso sobre el que pivota un programa intenso de aceleración. Es un programa diseñado de manera muy cuidada para validar hipótesis y propuestas resultantes de la investigación previa y reforzar así el ecosistema de inversión de impacto en España.

19 <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>

20 <https://www.ship2b.org/programa/tiina-programa-inversion-de-impacto-arte-alimentacion/>

El apoyo no financiero sirve sin duda de catalizador de la aceleración de los proyectos, como propone el programa. Además, el Fondo Tiina, como también lo hizo antes inuit Fundación, está demostrando el valor social que genera un esquema de inversión de impacto que se asienta en un apoyo no financiero bien integrado y su potencial para impulsar la innovación, la transformación social y el cambio sistémico. “Desde Tiina vemos el acompañamiento técnico-individual muy estrechamente vinculado a un acompañamiento colectivo y macro-sistémico”<sup>21</sup>

### 3.5. Aportación de la AT: lecciones aprendidas

Del análisis de los estudios de caso se desprende que estos comparten algunos elementos de interés para identificar el papel de la AT en la inversión de impacto en España. En primer lugar, en los cuatro casos se constata el papel central y bien integrado en la estrategia de financiación que tiene la AT para lograr los objetivos de impacto establecidos. Se trata de un instrumento imprescindible para impulsar los procesos de transformación y el cambio sistémico buscados con la inversión.

En el Fondo Huruma, la AT provoca la transformación de intermediarios financieros y empresas de la cadena de valor agraria para facilitar el acceso a la financiación y la inclusión de empresas que de otro modo no tendrían acceso, contribuyendo a la transformación del sistema financiero. En GSIF internacional y GSIF España la AT que ofrece Open Value Foundation se integra en cada fase del ciclo de la inversión para poner en marcha un sistema de medición y gestión de impacto en las empresas invertidas. En el Fondo de Impacto Social, el apoyo no financiero que ofrece inuit Fundación junto a su red de mentores deja capacidades instaladas en las organizaciones que les permite dar respuestas innovadoras y eficaces a desafíos sociales complejos. El Fondo Tiina aporta a las organizaciones las herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones que serán protagonistas

en la transformación del sistema alimentario y de la sociedad desde el arte ciudadano. En los cuatro casos, la AT y el apoyo no financiero están marcando la diferencia en la intervención y están permitiendo, junto a la financiación y de manera inseparable de esta, contribuir al cambio deseado.

En segundo lugar, en los cuatro casos las organizaciones ofertantes tienen integrada en su estrategia la medición y gestión del impacto y han desarrollado herramientas propias, con métricas y cuestionarios específicos. También ofrecen a las organizaciones formación en medición y gestión de impacto. Sin embargo, les resulta difícil identificar la atribución del impacto específico correspondiente a la AT o el apoyo no financiero, por ser difícil de distinguir el valor generado por instrumentos que están perfectamente integrados. A pesar de esta dificultad y basándose en su experiencia y en la consulta a las organizaciones, inuit Fundación considera que la labor de acompañamiento del Fondo es lo que más valor aporta. También lo valora así Open Value Foundation, especialmente en el caso de las empresas pequeñas y medianas.

En tercer lugar, la AT en el Fondo Huruma, GSIF internacional y GSIF España y el apoyo no financiero en el Fondo de Impacto Social de inuit Fundación y el Fondo Tiina se ajustan a las necesidades específicas de las organizaciones. Si bien en la oferta del Fondo de Impacto Social y del Fondo Tiina existen elementos de formación o capacitación generales y comunes a las organizaciones que participan en cada programa, en todos los casos se hace un diagnóstico personalizado y con la participación de las entidades destinatarias, con el objetivo de adecuar el instrumento y las condiciones específicas de los mismos a cada situación.

En cuarto lugar, en los cuatro casos la AT o el apoyo no financiero se diseñan y realizan mediante la conformación de alianzas estratégicas entre organizaciones para complementar capacidades y potencialidades.

Además de los elementos compartidos señalados, también se aportan, a continuación, otros aprendizajes extraídos, aunque no comunes a todos los casos. En primer lugar, el Fondo de Impacto Social de inuit Fundación y el Fondo Tiina impulsan, como estrategia de apoyo no

21 <https://www.ship2b.org/programa/tiina-programa-inversion-de-impacto-arte-alimentacion/>

financiero, la creación de una comunidad de aprendizaje entre las organizaciones que participan en el programa. Esta red de intercambio de experiencias e inteligencia colectiva es muy valorada por las organizaciones y contribuye a reforzar el ecosistema de impacto.

En segundo lugar, la figura de observadores de impacto social en los consejos de administración, desarrollada por GSIF España como complemento al acompañamiento personalizado en este ámbito, es una función de AT innovadora que permite desarrollar el modelo de negocio de impacto de las empresas.

En tercer lugar, una TAF bien integrada en un esquema innovador de financiación combinada tiene un enorme potencial para impulsar el cambio sistémico. La experiencia de otros países con más recorrido en financiación combinada lo sugiere y los primeros pasos dados en el

marco del Fondo Huruma apuntan en la misma dirección. Para ello, la función de coordinación y articulación, que en este caso realiza Gawa Capital, es esencial para integrar los instrumentos y sus objetivos.

En cuarto lugar, y muy ligado al punto anterior, si bien la TAF es un instrumento utilizado habitualmente en mercados emergentes y países en vías de desarrollo, su formato y abordaje estratégico podría aplicarse al mercado español, en esquemas de financiación combinada al servicio de la innovación y de la transición hacia una economía de impacto, apoyando a pymes y a organizaciones de la economía social y solidaria. Del caso analizado se desprende el gran potencial de este instrumento para estructurar la asistencia técnica en diferentes contextos y adaptarse a las necesidades de cada empresa que la demanda.

# 04

## Conclusiones y recomendaciones para el ecosistema español

4.1. Conclusiones

4.2. Recomendaciones



## 4.1. Conclusiones

La revisión documental y las entrevistas realizadas para la elaboración de este cuaderno han permitido constatar la relevancia del papel de la AT o el apoyo no financiero en la inversión de impacto y la inversión con enfoque de *venture philanthropy*, así como en la financiación combinada y los esquemas de pagos por resultados. Han permitido extraer una serie de conclusiones que se pueden agrupar en torno a tres grandes categorías: (1) el valor generado por la AT en la inversión de impacto; (2) el papel estratégico de las fundaciones; (3) la AT al servicio de la innovación para la transformación social.

### 4.1.1. Valor generado por la AT en la inversión de impacto

1. El análisis realizado ha permitido constatar que los actores del sector coinciden en atribuirle a la AT un alto valor transformador. El valor identificado se asocia a:
  - Su contribución a la adecuación entre oferta y demanda de capital, mediante la reducción del riesgo, el fortaleciendo de capacidades y la adecuación de la oferta de capital a las necesidades de empresas que antes no se consideraban invertibles, tanto por el volumen de fondos que demandan, como por los riesgos asociados.
  - Su contribución a la medición y gestión del impacto de la financiación. La AT aporta herramientas, formación y acompañamiento para que las organizaciones invertidas puedan medir y gestionar su impacto.
  - Su capacidad para crear las condiciones necesarias para la innovación y la transformación social, –condiciones habilitantes,

para la inversión y del sistema– reduciendo el riesgo de la inversión y realizando una función catalítica.

- Su capacidad para tejer redes de apoyo en torno a la organización que recibe AT.
  - Desde una perspectiva agregada, su contribución al fortalecimiento del ecosistema de impacto. La AT, junto a otros instrumentos y estrategias, está ayudando a conformar una tupida red de relaciones, colaboraciones y sinergias entre actores que participan activamente en la economía de impacto.
2. En línea con los hallazgos de investigaciones internacionales resulta muy difícil cuantificar el volumen de recursos dedicados por las organizaciones españolas a la AT o el apoyo no financiero. Se dedican recursos de diferente naturaleza –económicos, dedicación de personas del equipo, dedicación de personas voluntarias, capital social y relacional, etc.– que no es habitual registrar como insumos, lo que contribuye a la invisibilidad y la falta de reconocimiento de este instrumento.
  3. La complementariedad y armonización identificadas en muchos de los casos entre la AT y los instrumentos financieros que son diseñados para producir cambios de manera conjunta, contribuyen sin duda a la generación de valor pero, al mismo tiempo, hacen más difícil la identificación de los cambios producidos de manera específica por la AT o el apoyo no financiero, y con ello la identificación de la atribución del impacto.
  4. Las pymes y las pequeñas y medianas organizaciones de la economía social y solidaria (pymos) que acceden a financiación pueden encontrar dificultades para contar con la AT o el apoyo no financiero para mejorar su sostenibilidad y autonomía, a causa de sus limitaciones para pagar consultorías estraté-

gicas o por no identificar el valor que les aporta. En estos casos la financiación de la AT es clave para asegurar el impacto de la inversión.

5. La AT es la mejor forma de asegurar que un gran número de pymes que generalmente no son el objetivo de vehículos de inversión por criterios de tamaño, riesgo y rentabilidad puedan acceder a la Inversión de Impacto y que ésta no quede como un nicho exclusivo para vehículos con gran inversión. La AT puede ser clave para introducir nuevos enfoques de inversión hacia este tipo de empresas que no son tecnológicas o de alto crecimiento.
6. La banca ética y social que gestiona una parte importante del capital de inversión de impacto en España, principalmente a través de préstamos, tiene un gran potencial para incorporar estrategias más estructuradas de AT o apoyo no financiero, especialmente para apoyar a organizaciones pequeñas y medianas con menos disponibilidad de recursos. Existe un amplio margen de crecimiento en la oferta de AT de la banca ética y social, que puede tener un importante efecto en la economía de impacto.
7. A partir del análisis de distintas iniciativas de AT o apoyo no financiero vinculadas a distintas fórmulas de financiación de proyectos y organizaciones, se identifica una serie de factores que, si se dan en la provisión de este instrumento, inciden de manera directa en la generación de valor:
  - El acompañamiento individualizado centrado en los desafíos específicos en cada caso y basado en la escucha de necesidades e identificación de potencialidades, sin aplicar “recetas” para todos. Este acompañamiento requiere contar con perfiles de personas expertas y capaces de acompañar a las organizaciones en el desarrollo de los liderazgos adaptativos necesarios para afrontar los retos identificados.
  - El acompañamiento continuado, no puntual y ajustado de manera realista a los tiempos y recursos disponibles por parte de las organizaciones, evitando sobrecargar las capacidades existentes y

considerando los tiempos necesarios de preparación.

- La orientación al fortalecimiento de capacidades y la autonomía, más allá del proyecto específico que ha recibido financiación, y a la medición y gestión del impacto.
- La creación de comunidades de aprendizaje, marcos de colaboración entre organizaciones demandantes y generación de redes entre ellas.
- La conformación de alianzas estratégicas público-privadas, amplias y generosas, entre organizaciones ofertantes y constructoras del ecosistema, que permita complementar capacidades y recursos con el objetivo de aportar valor. Estas alianzas contribuirán a conformar un ecosistema de impacto más fértil, dinámico y capaz de contribuir al cambio sistémico.
- La eliminación o reducción drástica de trámites largos y burocráticos para agilizar la respuesta a las necesidades de las organizaciones, así como la propia ejecución y el reporte, que muchas veces obliga a dedicarles los recursos de AT.
- La apropiación y el reconocimiento del valor de la AT por parte de la organización invertida, asumiendo, si es el caso, la parte de coste que le corresponde.

#### 4.1.2. El papel estratégico de las fundaciones

1. La investigación realizada permite corroborar, en sintonía con observaciones similares en otros países, la posición privilegiada de las fundaciones –fundaciones corporativas, familiares y otras– para catalizar procesos de transformación social y económica. Las fundaciones tienen la posibilidad, los recursos, los conocimientos y el capital social y relacional de poner en marcha iniciativas alineadas con su misión que combinan AT con inversión de impacto, con alta capacidad transformadora.

Como señalan desde la Fundación Daniel y Nina Carasso, “las fundaciones tenemos la

posibilidad, y también la responsabilidad, de ser pioneras en una transformación del sector económico donde demostremos que es posible, además de necesario, partir de las necesidades de las personas y del planeta para construir una economía centrada en la vida y legar un mundo habitable a las siguientes generaciones<sup>1</sup>

**2.** Los estudios de caso y otras iniciativas analizadas en este cuaderno han permitido evidenciar la valiosa aportación que están realizando las fundaciones españolas como organizaciones constructoras del ecosistema, mediante el despliegue de las siguientes estrategias:

- El impulso de amplios procesos de reflexión, experimentación e investigación, junto a la academia, para conformar un ecosistema robusto, fértil y dinámico.
- La generación de alianzas estratégicas entre organizaciones con capacidades complementarias entre sí y que combinan instrumentos de financiación con AT para impulsar cambios sistémicos en la sociedad.
- La creación de vehículos compartidos que sirven de inspiración y experimentación a las organizaciones del sector, como es el Fondo de Fundaciones.

**3.** El análisis también sugiere que las fundaciones empiezan a tener un papel muy valorado como ofertantes de AT o apoyo no financiero vinculado a *venture capital* y otros instrumentos de inversión de impacto y, por supuesto, en iniciativas con enfoque de *venture philanthropy* o filantropía estratégica, mediante:

- La movilización del conocimiento y la experiencia de las fundaciones dedicadas a la cooperación para el desarrollo, al servicio del ecosistema de impacto con particular atención a los mercados emergentes.
- La aportación de capital catalítico en forma de AT para reducir el riesgo de la inversión en esquemas de financiación

combinada, reforzando la capacidad de las organizaciones invertidas y contribuyendo a incrementar su impacto. Si bien la capacidad económica de las fundaciones españolas no se corresponde con la de países con mayor tradición filantrópica, la financiación de instrumentos no reembolsables para AT está permitiendo atraer capital de inversión privada.

➤ El compromiso de las fundaciones con el fortalecimiento y el impacto de las empresas sociales invertidas en el modelo de apoyo no financiero integrado en *venture capital*, mediante el acompañamiento cercano del equipo y su capital relacional. Este mismo compromiso se ha constatado en los modelos de apoyo no financiero integrado y de acceso a financiación. En todos ellos, el apoyo no financiero es tan valorado por las invertidas como la financiación recibida.

**4.** Se ha puesto en valor la capacidad de las fundaciones comunitarias para vertebrar y reforzar los ecosistemas locales de impacto, mediante la canalización de recursos, la construcción de alianzas estratégicas y la provisión de apoyo no financiero a los actores de sus comunidades, generando un alto valor social para todos los grupos de interés. Además, algunas fundaciones comunitarias están abriendo el camino a fórmulas innovadoras de filantropía estratégica e inversión de impacto para abordar los desafíos ecosociales locales, como el desempleo, la desigualdad social o la gestión sostenible del territorio.

Si bien en España se registran todavía muy pocas fundaciones comunitarias, existe un marco favorable y un apoyo decidido del sector para que en los próximos años pueda producirse un incremento exponencial de estas organizaciones que, junto a otros actores dedicados al desarrollo rural y territorial, pueden impulsar estrategias con capacidad para transformar nuestra geografía a partir de una acertada combinación de inversión de impacto, filantropía estratégica y apoyo no financiero.

<sup>1</sup> <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>

### 4.1.3. AT al servicio de la innovación para la transformación social

1. A lo largo de los años, la AT ha demostrado ser un instrumento valioso para la transformación cultural necesaria para aprovechar una inversión de impacto, como es el caso de ciertas infraestructuras. Actualmente, ante la necesidad de incrementar exponencialmente la inversión de impacto para la consecución de los ODS, la AT puede ser clave precisamente porque permite crear las condiciones para innovar y generar procesos de transformación. Junto a otros instrumentos de capital catalítico –garantías, subvenciones, donaciones, etc.– la AT permite atraer capital comercial privado en esquemas innovadores de financiación combinada.
2. Los esquemas de pagos por resultados, como los Contratos de Impacto Social (CIS), los *Development Impact Bonds* (DIB), o los más recientes Incentivos de Impacto Social (SIINC) permiten a las administraciones públicas y las entidades sociales experimentar soluciones innovadoras, con el respaldo de la inversión de impacto. Para la puesta en marcha de estos contratos, la AT puede jugar un papel estratégico para diseñar la intervención, alinear enfoques, asegurar un buen funcionamiento del proyecto y, muy especialmente, para generar comunidades de aprendizaje en un campo muy nuevo para todas las partes.
3. Las fundaciones han sido actores muy relevantes en el desarrollo de estos esquemas de pagos por resultados en el mundo. En España, pueden también ser organizaciones pioneras en el desarrollo de este modelo, especialmente por su capacidad para articular esquemas de colaboración y brindar la asistencia técnica necesaria para el diseño y para la medición del impacto.
4. La administración pública puede tener un papel catalizador relevante en la conformación de instrumentos financieros innovadores y el fortalecimiento del ecosistema:
  - En los fondos de inversión de impacto, y en particular en estructuras de financiación combinada, han demostrado ser clave para atraer capital privado, con fi-

nanciación de AT, tramos de primeras pérdidas, garantías, subvenciones y otros instrumentos de reducción del riesgo y aumento del retorno.

- En esquemas de pagos por resultados, están permitiendo en muchos países generar las condiciones para innovar en enfoques de intervención preventivos y eficaces para contribuir al logro de los ODS.
  - Con recursos para diseñar estrategias de AT para acompañar a diferentes instrumentos y conseguir los objetivos esperados.
5. Las alianzas público-privadas en el ámbito europeo, con la participación del Fondo Europeo de Inversiones junto a actores del sector público de referencia en España, como AECID, FONPRODE, COFIDES o el ICO, son estratégicas para crear vehículos innovadores de inversión para impulsar la transición hacia una economía de impacto en España y en mercados emergentes, pero también para apoyar este esfuerzo con estrategias de AT que faciliten y acompañen esta transición. El plan de finanzas sostenibles en elaboración representa una oportunidad para crear unas condiciones favorables y estables en este camino, con especial atención al acompañamiento para la transformación de las pymes.

## 4.2. Recomendaciones

A lo largo del cuaderno y particularmente en las conclusiones sobre estas líneas se ha podido constatar que, bien utilizada, la AT en la inversión de impacto genera valor a todos los grupos de interés y puede favorecer la innovación para la transformación social. Abre nuevas oportunidades que deben ser exploradas para contribuir a generar impactos positivos en las personas y en el planeta.

Se ofrece a continuación un conjunto de recomendaciones, con el ánimo de contribuir a esta hoja de ruta compartida que es el cumplimiento de los ODS. Así, desde la Cátedra de Impacto Social Open Value Foundation de la Universidad Pontificia Comillas, Fundación Repsol, Management Solutions hacemos las siguientes recomendaciones:



#### 4.2.1. Para las organizaciones ofertantes de AT o apoyo no financiero:

1. **Explicitar y cuantificar todo lo posible los recursos dedicados a AT** en cualquier propuesta de inversión de impacto. Integrar la estimación ya en el diseño inicial e incluir indicadores de seguimiento y evaluación asociados a lo largo de la vida del proyecto. Ya hay iniciativas inspiradoras encaminadas a visibilizar el valor generado, como las facturas probono de Inuit Fundación. Normalizar la contabilidad y rendición de cuentas en relación con los recursos dedicados a AT redundará en una mejor comprensión del valor generado.
2. **Avanzar en la medición y gestión del impacto social de la AT.** Desarrollar indicadores y herramientas sencillas que permitan identificar la contribución de la AT al impacto deseado. Para ello, las organizaciones pueden apoyarse en los recursos y el conocimiento generado por el ecosistema y participar en comunidades de aprendizaje.
3. **Incorporar en el diseño de la estrategia de AT en la inversión de impacto los factores identificados en este cuaderno que inciden de manera directa en la generación de valor:** el acompañamiento continuado e individualizado orientado al fortalecimiento de capacidades y a la medición y gestión del impacto, ser realistas en los tiempos, y en el trabajo de preparación, la creación de comunidades de aprendizaje, la conformación de alianzas estratégicas público privadas, la utilización estratégica de la AT para llegar con instrumentos financieros adaptados a pequeñas y medianas empresas con capacidad para generar impactos sociales en sus comunidades y la eliminación o reducción drástica de trámites largos y burocráticos para agilizar la respuesta a las necesidades de financiación de las organizaciones.
4. **Explorar la posibilidad de desarrollar esquemas de financiación combinada ajustados a las necesidades del ecosistema español, en los que la TAF u otros modelos de AT puedan crear las condiciones para la innovación y la transformación.** Esta estrategia puede ser especialmente valiosa en un contexto de apoyo a las pymes en su tránsito hacia una economía de impacto.
5. **Seguir avanzando en la articulación y colaboración entre ofertantes de AT** para compartir y optimizar los recursos existentes, no duplicar esfuerzos y llegar a más organizaciones que necesitan AT.
6. **En esta misma línea, dedicar recursos públicos a la dotación de AT para acompañar a fondos de inversión de impacto y otros instrumentos financieros** que contribuyan a la consecución de los ODS y para financiar la AT de organizaciones especializadas que faciliten el desarrollo de esquemas de pagos por resultados (CIS, DIB y SIINC) en España.

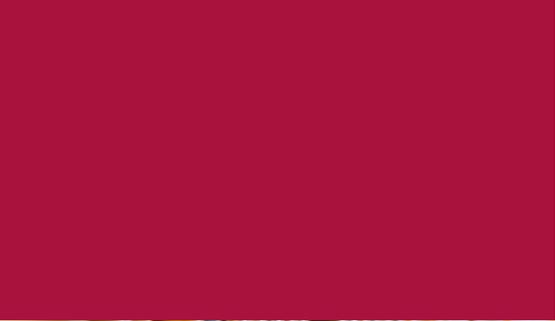
#### 4.2.2. Para las organizaciones demandantes de AT o apoyo no financiero:

1. **Integrar el fortalecimiento de capacidades que aporta la AT como elemento estratégico de transformación y sostenibilidad** de la organización y para generar el impacto deseado con la inversión.
2. **Reducir las resistencias** a asumir el coste, si es el caso, o realizar el esfuerzo asociado a la integración de la AT en la inversión de impacto, teniendo en cuenta el valor que genera para la organización demandante.
3. **Participar activamente en comunidades de aprendizaje** con otras organizaciones demandantes de AT.
4. **Utilizar la AT para propiciar la apropiación por parte de la organización de una cultura de gestión y medición del impacto.**

#### 4.2.3. Para las organizaciones constructoras del ecosistema:

1. **Desarrollar más proyectos de investigación** para aportar evidencias sobre el valor generado por la AT e identificar elementos de mejora en los modelos identificados. Estudios específicos sobre la AT en la inversión de impacto, como los realizados por GIIN (2017b) o EVPA (2015) en el ámbito internacional son muy valiosos pero escasos. En España existen las condiciones para impulsar estudios periódicos sobre AT en la inversión de impacto, bien específicos, bien integrados en estudios más amplios sobre el sector. Iniciativas como la puesta en marcha por la Asociación Española de Fundaciones para identificar y recopilar las prácticas de apoyo no monetario de las fundaciones son un primer paso en este camino.

2. **Seguir profundizando en el diálogo y la reflexión conjunta** que están permitiendo construir un ecosistema de inversión de impacto fértil e innovador. En este camino están teniendo un papel esencial plataformas como SpainNAB, la academia y muchas fundaciones pioneras que están impulsando estos procesos de cocreación e inteligencia colectiva, como se ha visto a lo largo del cuaderno, como son la Fundación Cotec, la Fundación Daniel y Nina Carasso, Inuit Fundación, Creas o la Fundación Open Value Foundation, entre otras.
3. **Promover sinergias entre financiadores de AT y los actores de la inversión de impacto** que redunde en el incremento y la optimización de la AT.
4. **Promover el coliderazgo de las administraciones públicas** en la construcción del ecosistema **y el apoyo a las fundaciones** como actores claves para la provisión de AT.
5. **Explorar el potencial de las fundaciones comunitarias** como organizaciones que vertebran y fortalecen el ecosistema local de impacto y apoyar sus esfuerzos para impulsar nuevos vehículos de inversión de impacto que permitan abordar desafíos ecosociales complejos en sus territorios, con especial atención a estructuras de financiación combinada y *place based funds* que integren AT, en forma de TAF u otros modelos ad hoc. Las alianzas estratégicas con administraciones públicas a distintos niveles, por un lado, y con gestoras de fondos de inversión especializadas, por otro, pueden catalizar los esfuerzos territoriales liderados por las fundaciones comunitarias.
6. En sintonía con recomendaciones previas de otros actores, se sugiere **avanzar en el marco normativo que facilite e incentive la puesta en marcha de esquemas de pagos por resultados** como los CIS, los DIB o los Incentivos por Impacto desde las administraciones públicas.



# Bibliografía



- Ambrosio Albala, M. (2012). Una aplicación del blending a la financiación del desarrollo desde la eficacia de la ayuda: el caso de la Facilidad España-FIDA. ICE, *Revista De Economía*, 1(864). Disponible en: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1480>
- AngloAmerican. (2014). *Socio-Economic Assessment Toolbox Version 3 An Overview*. Anglo American Services UK Ltd 2014. Disponible en: <https://www.angloamerican.com/~/media/Files/A/Anglo-American-Group/PLC/sustainability/seat-overview/seat-overview-english.pdf>
- Banco Mundial. (1996). Technical Assistance. *Operations Evaluation Department, Lessons and Practices*, 39367. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/672971468171577171/pdf/159950WBAR0SPAHISH0Box118209B00PUBLIC0.pdf>
- Bienassis, C. (2021). *Toolkit para fundaciones que quieren avanzar hacia la inversión de impacto*. SpainNAB. Disponible en: [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/Toolkit\\_Fundaciones\\_Spainab.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Toolkit_Fundaciones_Spainab.pdf)
- Blanco, L., de la Fuente, A. & García, A. (2020) *Guía práctica para el desarrollo de contratos de impacto social (CIS)*. COTEC. Disponible en: <https://cotec.es/proyecto/guia-practica-para-el-desarrollo-de-contratos-de/dda9e-c2e-e12d-37b1-4108-af8dee14af21>
- Boiardi, P., & Hehenberger, L. (2015). *A Practical Guide to Adding Value through Non-Financial Support*. EVPA. Disponible en: [https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Non-Financial\\_Support\\_Guide\\_2015\\_EN.pdf](https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Non-Financial_Support_Guide_2015_EN.pdf)
- Böllhoff, A., Dicks, A., Kleinbrod, A., Magowan, J., & Petryka, K. (2020). *Cómo conectar las fundaciones comunitarias con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. Asociación de Fundaciones Alemanas. Disponible en: [https://fundadeps.org/wp-content/uploads/2021/03/ECFI-guide-Connecting\\_Community\\_Foundations\\_with\\_the\\_SDGs-2020-spanish.pdf](https://fundadeps.org/wp-content/uploads/2021/03/ECFI-guide-Connecting_Community_Foundations_with_the_SDGs-2020-spanish.pdf)
- Casanovas, G., Jenkins, S., Osoro Cangas, C., & Hehenberger, L. (2021). La inversión de impacto en España 2020: Oferta de capital, segmentación y características. I Edición. SpainNab. Disponible en: [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/Inversion\\_de\\_Impacto\\_en\\_Espana\\_SpainNAB.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Inversion_de_Impacto_en_Espana_SpainNAB.pdf)
- Casanovas, G., Jenkins, S., Osoro Cangas, C., & Hehenberger, L. (2022). La inversión de impacto en España en 2021. II Edición. SpainNAB. Disponible en [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/La-inversion-de-impacto-en-Espana-en-2021.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/La-inversion-de-impacto-en-Espana-en-2021.pdf)
- Clemente, G. (2021). Technical Assistance. Opening up new horizons. *Propaco*, 4. Disponible en: <https://www.proparco.fr/en/ressources/private-sector-and-development-ndeg36-technical-assistance-opening-new-horizons>
- Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness. (2020). *A Review of Inclusive Technical Assistance in Agriculture Deployed by Development Finance Institutions*. June. Disponible en: <https://www.casaprogramme.com/wp-content/uploads/20200630-CASA-TAF-Review-of-DFI-Inclusive-TA.pdf>
- Convergence. (2019). *Blending With Technical Assistance* (Issue February). Disponible en: [https://assets.ctfassets.net/4cgqlwde6qy0/3RZClckJliqSyQVy5zkxaT/d3154bf0a55836bd3ec26fb07258a913/Technical\\_Assistance\\_Brief\\_vFinal.pdf](https://assets.ctfassets.net/4cgqlwde6qy0/3RZClckJliqSyQVy5zkxaT/d3154bf0a55836bd3ec26fb07258a913/Technical_Assistance_Brief_vFinal.pdf)
- Creas. (2022) *Informe Impacto '21*. Disponible en <https://creas.es/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Impacto-2021-1.pdf>

- Divakaran, S., Shariff, M., & McGinnis, P. (2014). Private equity and venture capital in SMEs in developing countries: The role for technical assistance. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6827). Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17714/WPS6827.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- European Development Finance Institutions. (2021). *Comparative Analysis 2020*. Disponible en: <https://www.edfi.eu/>
- European Union. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*. Disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=es&pubId=8274>
- Ferrand, A. (2019). A Review of Options that Have Been Used to Structure Donor-Funded Technical Assistance Facilities to Support Investments and Investment Environment. In *K4D*: Vol. March. Disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cb893e540f0b649ec1a4c2a/530\\_Technical\\_Assistance\\_for\\_Investment.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cb893e540f0b649ec1a4c2a/530_Technical_Assistance_for_Investment.pdf)
- Gianoncelli, A. and Picón Martínez A., (2020) *El manual para la inversión por impacto*. EVPA. Disponible en: [https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA\\_Investing\\_for\\_Impact\\_Toolkit\\_2020\\_ES.pdf](https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020_ES.pdf)
- GIIN. (2016). *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey 2015*. GIIN; JPMorgan. Disponible en: [https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04\\_Eyes\\_on\\_the\\_Horizon.pdf](https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04_Eyes_on_the_Horizon.pdf)
- GIIN. (2017a). *Annual impact investor survey 2017*. Global Impact Investing Network (GIIN). Disponible en: [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf)
- GIIN. (2017b). *Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support*. Global Impact Investing Network (GIIN). Disponible en: [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_issuebrief\\_capacitybuilding\\_finalwebfile\\_101217.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_issuebrief_capacitybuilding_finalwebfile_101217.pdf)
- GIIN. (2018). *Annual Impact Investor Survey*. Global Impact Investing Network (GIIN). Disponible en: [https://thegiin.org/assets/2018\\_GIIN\\_Annual\\_Impact\\_Investor\\_Survey\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/2018_GIIN_Annual_Impact_Investor_Survey_webfile.pdf)
- GIIN. (2019). *Annual Impact Investor Survey*. Global Impact Investing Network (GIIN). Disponible en: <https://thegiin.org/research/publication/impinv-survey-2019>
- GIIN. (2020). *Annual Impact Investor Survey*. Global Impact Investing Network (GIIN). Disponible en: <https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>
- Global Steering Group for Impact Investment. (2021). *Tying funding to results. A primer in results-based finance to support a just covid recovery and foster impact-driven economies*. [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/Results-based%20finance\\_GSG.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Results-based%20finance_GSG.pdf)
- Heinrich-Fernandes, M. (2019, updated September 2021). *Donor engagement in innovative finance: Opportunities and obstacles*. Donor Committee for Enterprise Development (DCED) Private Sector Engagement Working Group. Disponible en: [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCEDWorkingPaper\\_DonorEngagementInInnovativeFinance.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCEDWorkingPaper_DonorEngagementInInnovativeFinance.pdf)
- Hordijk, A & Glad, T. (2022). *Ecología Social: La práctica del desarrollo de ecosistemas*. Impact Hub. Disponible en: <https://madrid.impacthub.net/desarrollo-de-ecosistemas/>
- Inuit Fundación (2022). *Memoria Anual Ejercicio 2021*. Disponible en: <https://inuitfundacion.com/wp-content/uploads/2016/04/Informe-Memoria-2021-inuit-Fundaci%C3%B3n-2021.pdf>
- Inuit Fundación. (2021). *Informe 2020 Evaluación y Medición de Impacto*. Fondo de Impacto Social. Disponible en: [https://inuitfundacion.com/wp-content/uploads/2016/04/Informe-Evaluaci%C3%B3n-y-Medici%C3%B3n-2020-Fondo-Impacto-Social\\_inuit-Fundaci%C3%B3n-032021.pdf](https://inuitfundacion.com/wp-content/uploads/2016/04/Informe-Evaluaci%C3%B3n-y-Medici%C3%B3n-2020-Fondo-Impacto-Social_inuit-Fundaci%C3%B3n-032021.pdf)
- König, A. N., Clubb, C., & Apampa, A. (2020). *Innovative Development Finance Toolbox*. KfW Development Bank. Disponible en: [https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Brosch%C3%BCren/2020\\_Innovative\\_Development\\_Finance\\_Toolbox.pdf](https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Brosch%C3%BCren/2020_Innovative_Development_Finance_Toolbox.pdf)

- Kwon, T., Panulo, B., McCallum, S., Ivankovik, K., & Essa, Z. (2022). *Blended Finance: When to use which instrument? Phase 1: Clusters and decision-making factors*. Initiative for Blended Finance at the University of Zurich. Disponible en: [https://ibf-uzh.ch/wp-content/uploads/2022/02/Blended-Finance\\_When-To-Use-Each-Instrument\\_Phase-1-final.pdf](https://ibf-uzh.ch/wp-content/uploads/2022/02/Blended-Finance_When-To-Use-Each-Instrument_Phase-1-final.pdf)
- Fernandez, L. (2017). *The Social Impact Incentives instrument boosts social entrepreneurs' profitability once the impact performance is achieved: simple, flexible and entrepreneurial*. IBD LAB. Disponible en: <https://bidlab.org/en/node/104>
- Finance Development Institute Canada. (2020). *Technical Assistance Brief*. Disponible en: <https://www.findevcanada.ca/en/what-we-do/technical-assistance>
- Fondo Bolsa Social. (2022). *Informe de Impacto 2021*. Disponible en: <https://www.bolsasocial.fund/wp-content/uploads/2022/07/Fondo-Bolsa-Social-Informe-impacto-2021-1.pdf>
- FMI. (2003). *External Debt Statistics: Guide for Compilers and Users - Appendix III, Glossary*. Fondo Monetario Internacional. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/eds/Eng/Guide/index.htm>
- Jiménez Barandalla, I.C. (2020). *Libro Blanco de la Inversión de Impacto*. Cátedra en Inversión de Impacto UAM - Open Value Foundation.
- Microbank. (2022). *Informe Annual 2021*. Disponible en: [https://www.microbank.com/deployedfiles/microbank/pdf/Informe\\_Micro-Bank\\_2021\\_CAST.pdf](https://www.microbank.com/deployedfiles/microbank/pdf/Informe_Micro-Bank_2021_CAST.pdf)
- Mulder, M. (2022). *Unleashing the full potential of technical assistance. Private Sector & Development*. Disponible en: <https://blog.private-sector-and-development.com/2022/02/04/francais-comment-liberer-tout-le-potentiel-de-l'accompagnement-technique/?output=pdf>
- Naeve, K. (2022). *Learning Report. How Impact-Linked Finance Incentivizes High-Impact Investment in Agricultural SMEs. A Case Study of Root Capital's Social Impact Incentives (SIINC) Project*. Rootcapital. Disponible en: <https://rootcapital.org/resources/how-impact-linked-financing-incentivizes-high-impact-investment-in-agricultural-smes/>
- OECD. (2019). *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*. OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>.
- OCDE. (2020). *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021. A New Way to Invest for People and Planet*. OCDE Publishing. Disponible en: <https://www.oecd.org/development/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2021-e3c30a9a-en.htm>
- OECD. (2021). *Closing the SDG Financing Gap in the COVID-19 era1 Scoping note for the G20 Development Working Group2*. UNDP. Disponible en: <https://www.oecd.org/dev/OECD-UNDP-Scoping-Note-Closing-SDG-Financing-Gap-COVID-19-era.pdf>
- Open Value Foundation. (2021). *2ª edición, Fondo de Fundaciones de Impacto*. Disponible en: <https://www.openvaluefoundation.org/es/fondo-de-fundaciones-para-el-impacto>
- Pereira, J. (2017). *Blended finance: what it is, how it works and how it is used*. OXFAM International. Disponible en: [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/rr-blended-finance-130217-en.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/rr-blended-finance-130217-en.pdf)
- Rey-García, M. & Magro, R. (2021). *De la promesa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la acción: El Caso de las Fundaciones Comunitarias en Canadá*. *The Foundation Review*, 13(4). Disponible en: <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1598>
- Roots of Impact. (2021). *Empowering clínicas del azúcar to attract investment and create impact at scale. A SIINC case study after results 2020*. Disponible en: <https://www.roots-of-impact.org/wp-content/uploads/2021/04/SIINC-Case-Studies-CDA-Final-Results-2021.pdf> <https://www.roots-of-impact.org/siinc/>
- Saltuk Lamy, Y., Leijonhufvun, C., & O'Donohoe, N. (2021). *The Next 10 Years of Impact Investment*. *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_next\\_10\\_years\\_of\\_impact\\_investment](https://ssir.org/articles/entry/the_next_10_years_of_impact_investment)
- Sánchez, C., Molero, J., Carricondo, R., Castillo, E., & Arroyo, M. (2022). *Contribución de las empresas españolas a la Agenda 2030: re-*

- sultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible. *Pacto Mundial Red Española*. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/biblioteca/contribucion-empresas-espanolas-agenda-2030-resultados-consulta-empresarial/>
- San Pedro, P., & Ballesteros, C. (2021). *Propuestas para la Medición y Gestión del Impacto Social: En búsqueda de un lenguaje común*. Cátedra de Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas. Disponible en: <https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>
- Schramade, W. (2019). *Place-Based Impact Investing: The Case of Social Impact Fund Rotterdam*. SSRN. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3489993>
- Spainsif. (2022). La inversión sostenible y responsable en España 2022. Disponible en: <https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2022/10/Estudio-de-mercado-Spainsif-2022.pdf>
- Sunderji, S. (2022). *GIINSight: Using non-financial support to increase financial inclusion*. GIIN. Disponible en: <https://thegiin.org/research/publication/giinsight-using-non-financial-support-to-increase-financial-inclusion>
- The African Agriculture Fund. (2018). *Technical Assistance Facility (TAF): Impact brief*. Disponible en: [https://www.ifad.org/documents/38714170/41079493/TAF\\_ImpactBrief.pdf/d2ca3f91-4f21-d325-9b79-a1d9cc2f811c?t=1553088285000](https://www.ifad.org/documents/38714170/41079493/TAF_ImpactBrief.pdf/d2ca3f91-4f21-d325-9b79-a1d9cc2f811c?t=1553088285000)
- UK Aid. (2017). *Insights From the Impact Programme Using Technical Assistance To Build Impactful Businesses*. The Impact programme. Disponible en: [https://www.theimpactprogramme.org.uk/wp-content/uploads/2017/07/Impact\\_TA\\_Insights.pdf](https://www.theimpactprogramme.org.uk/wp-content/uploads/2017/07/Impact_TA_Insights.pdf)
- United Nations Capital Development Fund. (2018). *Blended Finance in the Least Developed Countries*. Disponible en: [https://assets.ctfassets.net/4cgqlwde6qy0/5lgNlxPLwWE mYylkAQWGES/18a7802e5765ae61fcd9da4d97890033/UNCDF\\_Blended\\_Finance\\_in\\_LDCs\\_report.pdf](https://assets.ctfassets.net/4cgqlwde6qy0/5lgNlxPLwWE mYylkAQWGES/18a7802e5765ae61fcd9da4d97890033/UNCDF_Blended_Finance_in_LDCs_report.pdf)
- Urriolagoitia, L., & Hehenberger, L. (2018). *La Inversión de Impacto en España: Análisis previo sobre el Global Steering Group (GSG) on Impact Investment*. SpainNAB. Disponible en: [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/Oferta\\_de\\_capital\\_Adhesion\\_SpainNAB.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Oferta_de_capital_Adhesion_SpainNAB.pdf)
- Urriolagoitia, L., Casanovas, G., & Hehenberger, L. (2018). *La inversión de impacto en España: Oferta de Capital*. SpainNAB. Disponible en: [https://spainnab.org/images/pdfs\\_conocimiento/Oferta\\_de\\_capital\\_Adhesion\\_SpainNAB.pdf](https://spainnab.org/images/pdfs_conocimiento/Oferta_de_capital_Adhesion_SpainNAB.pdf)
- USAID Burma Responsible Investment and Trade Activity. (2021). *Technical Assistance Facilities Report*. Disponible en: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00Z3PD.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z3PD.pdf)
- Vitorica, A. (2022). Finanzas sostenibles: ¿Un nuevo paradigma de inversión? *Economistas sin fronteras*. Dossieres EsF, 45, 18- 23.



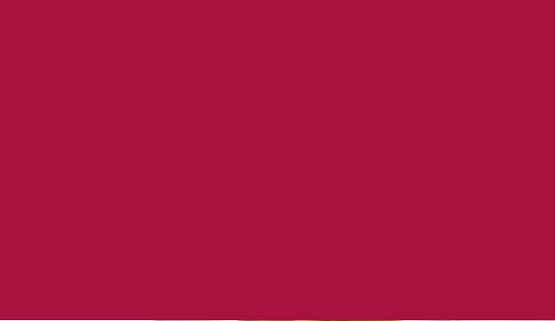
# Webgrafía



- Agencia Española de Cooperación Internacional para Desarrollo. FONPRODE. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.aecid.es/ES/la-aecid/fonprode>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para Desarrollo. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.aecid.es/ES>
- Almanatura. (2017). Mentoring para empresas sociales andaluzas. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://almanatura.com/2017/01/mentoring-para-empresas-sociales-andaluzas/>
- Almanatura. (2020). GIRA Mujeres. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://almanatura.com/2020/01/gira-mujeres/>
- Asociación Española de Fundaciones (AEF). Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fundaciones.org/es/aef-conocenos>
- Auara. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://auara.org/>
- BIKO. Cooperativa del Bien Común. Fechas de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://bikonsulting.com/>
- British International Investment. Fecha de consulta el 20 de julio del 2022 de <https://www.cdgroup.com/en/>
- Clínicas del Azúcar. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.clinicasdela-zucar.com/>
- COFIDES. (2021). Primer programa de Asistencia Técnica gestionado por COFIDES en colaboración con AECID y con recursos de LAIF-UE. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://cofides.es/noticias/notas-de-prensa/primer-programa-asistencia-tecnica-gestionado-cofides-colaboracion-aecid>
- COFIDES. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.cofides.es/que-hacemos/casos-cofides/fondo-huruma> [https://www.cofides.es/sites/default/files/biblioteca/2019-04/Folleto\\_Blending\\_UE.pdf](https://www.cofides.es/sites/default/files/biblioteca/2019-04/Folleto_Blending_UE.pdf)
- Convergence. Blended finance. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.convergence.finance/blended-finance>
- Corporación Financiera Internacional. Fecha de consulta el 20 de septiembre del 2022 de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/home\\_es](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es)
- COTEC. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://cotec.es/la-fundacion>
- Diagram Consultores del tercer sector. Fecha de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://www.diagramconsultores.com/>
- DT Global. Fecha de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://dt-global.com/>
- DynamisLAB. Fecha de consulta el de septiembre del 2022 de <https://www.dynamislab.com/>
- EcoRegió. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://ecoregio.cat/presentacio-2022/>
- Ecostrust. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://ecotrust.org/our-programs/ecotrust-capital-initiatives/>
- European Community Foundation Initiative. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.communityfoundations.eu/home.html>

- European Venture Philanthropy Association. What is investing for impact. Fecha de consulta el 20 de julio del 2022 de <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy#definition>
- Fiare Banca Ética. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fiarebancaetica.coop/>
- FinDev Canada. Technical Assistance. Fechas de consulta el 20 de julio del 2022 de <https://www.findevcanada.ca/en/what-we-do/technical-assistance>
- Fondazione di Comunità di Messina. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://fdcmessina.org/about-us/> <https://fdcmessina.org/il-fondo-microcredito-siciliano/> <https://fdcmessina.org/il-parco-energetico/> <https://fdcmessina.org/activities-and-impacts/>
- Fondo Huruma. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://fondohuruma.com/impacto/> <https://fondohuruma.com/presentacion/>
- Foundation Scotland. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.foundationscotland.org.uk/> <https://www.foundationscotland.org.uk/about-us/our-history> <https://www.foundationscotland.org.uk/set-up-fund/fund-management-for-communities> <https://www.foundationscotland.org.uk/set-up-fund/fund-management-for-communities/community-investment>
- Fundación Botín. Talento solidario. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://fundacionbotin.org/programas/talento-solidario/>
- Fundación Daniel y Nina Carasso. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fondationcarasso.org/es/la-fundacion/>
- Fundación Daniel y Nina Carasso. (2022). Transformar e impactar a través de la inversión en arte y alimentación. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fondationcarasso.org/es/filantropia/programa-tiina/>
- Fundación finanzas éticas. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://finanzaseticas.net/convocatorias/>
- Fundación Horta Sud. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://fundaciohortasud.org/>
- Fundación Maimona. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.maimona.org/>
- Fundación Repsol. Empresas participadas. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fundacionrepsol.com/es/inversion-impacto>
- Fundación Tara For Women. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.taraforwomen.org/#/>
- Fundaciones Comunitarias. Programa de Apoyo a la Creación de Fundaciones Comunitarias de la Asociación Española de Fundaciones en colaboración con la Fundación CS Mott y el apoyo de la Fundación Daniel y Nina Carasso. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de [http://intranet.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw6020f220276b4/QuEesunafundacioncomunitaria.ProgramaapoyoAEF.pdf](http://intranet.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw6020f220276b4/QuEesunafundacioncomunitaria.ProgramaapoyoAEF.pdf)
- Gawa Capital. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.gawacapital.com/>
- Global Impact Investing Network. Fecha de consulta 20 de julio del 2022 de <https://thegiin.org/impact-investing/>
- Government Outcomes Lab. Outcomes-based contracting. Fecha de consulta 1 de septiembre del 2022 de <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomes-based-contracting/>
- Grupo Sylvestris. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://grupossilvestris.com/>
- Hogar Sí. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://hogarsi.org/>
- IFC Green Banking Academy (IFC-GBAC). Fecha de consulta el 20 de septiembre del 2022 de IFC Green Banking Academy (IFC-GBAC)
- Inuit Fundación. Contratos de Impacto Social (Social Impact Bonds). Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://inuitfundacion.com/bonos-de-impacto-social/>
- Inuit Fundación. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://inuitfundacion.com/sobre-inuit/>

- Kaya Impacto. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://kayaimpacto.com/>
- Koiki. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://koiki.es/>
- Mott. Fecha de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://www.mott.org/>
- Nantik Lum. Programa Avanza. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://nantiklum.org/avanza/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Fechas de consulta el 1 de septiembre del 2022 de <https://www.fao.org/gcf/projects/redd-results-based-payments-projects/es>
- Oryx Impact. Fecha de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://oryximpact.com/>
- OXFAM Intermón. Empresas que cambian vidas. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://web.oxfamintermon.org/minisit/es/ecv/0002.html> <https://www.oxfamintermon.org/es/empresas-que-cambian-vidas>
- OXFAM Intermón. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/nuestro-objetivo>
- Porticus. Spain and Portugal. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.porticus.com/en/our-hubs/spain-and-portugal/>
- Proparco. Propulse. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.proparco.fr/en/node/2596>
- Red de Territorios Socialmente Responsables. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.mites.gob.es/redretos/es/presentacion/index.htm>
- Santa Comba. Fecha de consulta el 3 de septiembre del 2022 de <https://santacombagestion.com/>
- Ship2B Foundation. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.ship2b.org/>
- Ship2B Foundation. Tiina transformación e impacto a través de la inversión en arte y alimentación. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.ship2b.org/programa/tiina-programa-inversion-de-impacto-arte-alimentacion/>
- SpainNAB. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://spainnab.org>
- Triodos Bank. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.fundaciontriodos.es/> <https://www.triodos.com/regenerative-money-centre>
- Triodos Bank. Fondos Next Generation. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://www.triodos.es/es/financiacion/next-generation>
- UNESCO. ¿Qué es la Asistencia Técnica? Fecha de consulta el 20 de julio del 2022 de <https://es.unesco.org/creativity/node/1035>
- United Nations Framework Convention on Climate Change. Fecha de consulta 1 de septiembre del 2022 de <https://redd.unfccc.int/>
- UnLimited Spain. Fechas de consulta el 1 de septiembre del 2022 de <https://www.unltdspain.org/>
- UpSocial. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://upsocial.org/es>
- VC4A. Promoción del Emprendimiento Social en América Latina y el Caribe. Fecha de consulta el 29 de agosto del 2022 de <https://vc4a.com/pes-latam/?lang=es>



# Anexos



## Anexo 1: Entrevistas realizadas

	Persona entrevistada	Organización
1	Maria del Carmen Pérez, exdirectora Isabel Nistal, coordinadora de proyectos	Fundación Nantik Lum
2	Anne Rambaud, socia, desarrollo de negocios	Kaya Impacto
3	Angélica Rodríguez-López, socia fundadora Ana Núñez, socia fundadora Beatriz Santomé, socia fundadora	Inuit Fundación
4	Luca Torre, fundador y co-CEO	Gawa Capital
5	Maria Elena Martin, directora de Comunicación e Impacto Social Maria Dolores Allepuz, gestora Área de Negocio y Relaciones con Entidades Colaboradoras	MicroBank
6	Álvaro Pérez-Pla, director de Proyectos e Inversión de Impacto María Cruz Conde, codirectora	Open Value Foundation
7	Arturo García Alonso, cofundador, director general y CIO	Global Social Impact Investments (GSII)
8	Jose Carlos Villena, director adjunto Alianzas para el Desarrollo	COFIDES
9	Susana Manueco, relaciones institucionales & impacto social Aleix Pons, director de Economía	Fundación COTEC para la Innovación
10	Mariona González, directora de Economía e Innovación Social	SpainNAB
11	Josep Ferrer, Coordinador Empresas que cambian vidas)	Oxfam Intermón
12	Vanessa Sayos, consultora independiente	Consultora del BID
13	Juan José Manzano, director ejecutivo	AlmaNatura
14	Deborah Gold, Asesora	Fundación Daniel y Nina Carasso
15	Cristina Robledano, <i>grant manager</i> Irene Salgado Rovira, <i>grant manager</i>	Porticus
16	Julio Huerta Balastegui, coordinador	Fundación Horta Sud
17	Cristina Pérez de Lema, coordinadora del Programa Talento Solidario	Fundación Botín
18	Ane Miren de Ariño, <i>senior investment manager</i> Mario Gutiérrez, <i>investment manager</i>	Repsol Impacto Social

19	Laura Fernández, consultora independiente	Consultora
20	Rosa Gallego, responsable de Relaciones Internacionales y Fundaciones Comunitarias	Asociación Española de Fundaciones
21	Alejandro Hernández, director	Fundación Maimona
22	Oriol Costa Lechuga, director	EcoRegió
23	Luis Berruete, co fundador	Creas
24	Tomas Andrés Kidd, investigador y responsable de proyectos	UpSocial
25	Juan Garibi, responsable comercial y de desarrollo estratégico	Fiare Banca Etica
26	Tania Gómez Carrión, <i>head of governance unit</i>	DT Global
27	Carla Pérez, directora	Fundacion Tara for Women
28	Gabriel Rivera, CEO	Altitud
29	María de Pablo María, directora de estrategia de financiación Elena Galerón Rodríguez, responsable de proyectos	Triodos Bank
30	Soledad Díaz-Noriega, socia responsable de la práctica de Sostenibilidad, Impacto y Riesgo Climático José María Elola, <i>business consulting manager</i>	Management Solutions



[tv.comillas.edu](http://tv.comillas.edu)

