

N.º 61 - Octubre del 2024

Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de
Sostenibilidad e Impacto Social

Transición hacia una filantropía empresarial estratégica

Bruno Martínez

Joan Fontrodona

Transición hacia una filantropía empresarial estratégica

Bruno Martínez

Asistente de investigación

Joan Fontrodona

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio y titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación (www.cajaalta.es)

Diseño: IESE Business School – www.iese.edu

La Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social responde al compromiso de fomentar, promocionar y divulgar nuevos conocimientos sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Todo esto, a través de la generación de ideas y conceptos innovadores en el ámbito de la responsabilidad social, dirigidos especialmente al sector empresarial.

Creada en 2005, la Cátedra desarrolla proyectos de investigación, participa en congresos y conferencias, y organiza mesas redondas y actividades de divulgación sobre la responsabilidad social de la empresa.

1. Introducción	4
2. Responsabilidad social corporativa y filantropía	5
3. La filantropía estratégica	7
3.1. Definir mejor los proyectos	10
3.1.1. Selección de las causas y los problemas	10
3.1.2. Elección de la iniciativa o la empresa social	10
3.1.3. Criterios y prioridades estratégicas	11
3.1.4. Colaboraciones y alianzas	13
3.2. Medir mejor los resultados	15
3.2.1. Criterios de evaluación	15
3.2.2. Tipos de evaluación según la fase de realización	16
3.2.3. Modelos de evaluación del impacto	17
4. Situación actual de la filantropía empresarial	20
4.1. Adopción general del carácter estratégico	20
4.2. Alineación con los objetivos de negocio	21
4.3. El reto de la confianza	22
4.4. Foco en la sostenibilidad	22
4.5. Innovación y colaboración	23
5. Conclusión	24
6. Referencias	25

1. Introducción

A raíz de las necesidades que plantea el mundo contemporáneo, se está instaurando una nueva forma de comprender el propósito y la razón de ser de las empresas, tal como ya hemos expuesto con anterioridad en esta Cátedra... La responsabilidad social corporativa (RSC) (Marín García 2019), las *benefit corporations* (Martínez y Fontrodona 2024), los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG [*environmental, social & governance*]) (Muller y Fontrodona 2021b) y otras propuestas innovadoras a las que hemos dedicado nuestra atención a lo largo de diversos cuadernos no son más que algunos ejemplos de cómo las compañías están reformulando su forma de operar con el fin de alinearla a las nuevas demandas que reciben por parte de la sociedad. Ante un panorama global marcado por numerosos problemas a los que hacer frente, se ha extendido el convencimiento de la capacidad de las empresas para liderar el cambio que el mundo necesita (Edelman Trust Institute 2024). En este sentido, la finalidad última de aquellas ha dejado de percibirse como algo de carácter exclusivamente económico y ha empezado a incorporarse y ponerse al mismo nivel la responsabilidad de garantizar y contribuir al bienestar social y medioambiental.

Frente a esta nueva perspectiva, las empresas han comenzado a movilizarse en dos direcciones. Por un lado, han identificado la necesidad de contribuir al bienestar global, en primer lugar, en lo que respecta a sus propias actividades, lo cual las ha llevado a responsabilizarse de los impactos negativos de estas y a integrar prácticas que, además de enfocarse en la rentabilidad económica, sean al mismo tiempo respetuosas y beneficiosas en el resto de las dimensiones. Por otro lado, han empezado a asumir también la tarea de liderar un cambio a mayor escala, que traspase sus propias fronteras, mediante la promoción y el ejercicio de presión en otros ámbitos que no son de su responsabilidad directa: la sociedad, los clientes, los proveedores, los socios, las instituciones, los Gobiernos...

Este nuevo enfoque ha abierto la puerta a todo tipo de prácticas orientadas a abordar cuestiones de carácter social y medioambiental que hasta el momento habían ocupado papeles secundarios o bien que, directamente, no habían tenido cabida dentro de las compañías. Un caso paradigmático de este fenómeno es el de la filantropía, la cual, en un panorama en el que las empresas estaban orientadas a la maximización de los beneficios económicos como único propósito, era considerada por muchos una desviación de recursos que, en lugar de destinarse a causas ajenas, debían utilizarse para la rentabilidad financiera de aquellas.

Gracias a esta nueva idea del propósito empresarial, la situación de la filantropía ha evolucionado. Las acciones de esta naturaleza, lejos de seguir siendo percibidas como cuestiones ajenas e incluso contrarias a los objetivos de la compañía, han pasado a ser consideradas una práctica a través de la cual esta última puede contribuir de forma activa a su propósito. En lugar de entenderse como una carga adicional, tales actuaciones han devenido una parte esencial de su identidad, que les ha permitido contribuir de manera significativa al deber social y medioambiental que les corresponde.

Tal como veremos a lo largo del cuaderno, el nuevo papel que este fenómeno ocupa en el conjunto de la actividad de las compañías tiene una serie de implicaciones. Su percepción como una práctica vinculada al propósito empresarial ha generado de forma inevitable un mayor interés y una mayor dedicación de recursos y tiempo para perfeccionarla, lo cual explica el hecho de que se estén observando nuevas propuestas filantrópicas cada vez más sofisticadas. En la medida en que se integran en sus actividades, las decisiones y las acciones de esta naturaleza se caracterizan por un enfoque altamente estratégico.

En esta misma Cátedra, Curto Grau (2012) ya señalaba hace unos años esta aproximación de posturas entre la filantropía y las empresas gracias a la nueva idea de *propósito*. Asimismo, anticipaba de forma muy acertada que, para adaptar



la primera a la realidad de las segundas, aquella debía reformularse en clave estratégica, definiendo y diseñando de forma más concreta los proyectos y evaluando mejor los resultados potenciales y efectivos. En este cuaderno pretendemos hacer un breve análisis de la situación actual de la filantropía empresarial y de cómo ha ido evolucionando hacia esa visión más estratégica, anticipada ya hace unos años desde este foro (Curto Grau 2012).

Para ello, indagaremos en esta tendencia, concretada en una comprensión profunda de las necesidades sociales y ambientales, en la planificación o identificación de las ayudas adecuadas, así como en la evaluación rigurosa de los resultados de las iniciativas emprendidas. En primer lugar, trataremos de ubicar la filantropía dentro de un panorama de negocio como el actual, en el que se están consolidando una gran cantidad de prácticas y enfoques más allá de lo financiero, y veremos cuál es la relación de dicho fenómeno con estas acciones de responsabilidad social. A continuación, describiremos cómo es esta nueva filantropía de carácter más estratégico y cómo se concreta este cambio de perspectiva, tanto a la hora de definir con mayor precisión las actuaciones de esta naturaleza como a la hora de medir sus resultados.

2. Responsabilidad social corporativa y filantropía

Tal como se ha mencionado en la introducción, las empresas de nuestro tiempo se caracterizan por haber encontrado una nueva forma de comprender su propósito más allá de la mera rentabilidad financiera. En esta línea, Argandoña (2019) apuntaba lo siguiente:

¿Deben ganar dinero? Sí, claro; si las empresas pierden dinero estamos a las puertas de una crisis muy grave. El beneficio es algo necesario, pero no es el propósito de la empresa. Ese fue el error [...] durante muchos años: creer que una condición necesaria para la supervivencia de la empresa y su crecimiento era su objetivo.

Esta nueva forma de comprender la razón de ser de las compañías ha supuesto la ampliación del concepto de *grupos de interés*, así como de los deberes fiduciarios, por lo que aquellas se han visto empujadas a desempeñar un papel más activo en la sociedad y en el planeta. Asimismo, ante un panorama tan marcado por la emergente crisis climática y las distintas crisis sociales de nuestro tiempo, han comprendido la importancia de asumir responsabilidades orientadas a garantizar el bienestar social y medioambiental.

La filantropía ha devenido una parte esencial de la identidad de las empresas, en la medida en que les permite contribuir de manera significativa al deber social y medioambiental que les corresponde.

Según un estudio realizado recientemente por el Pacto Mundial (2024), en España el 89% de las organizaciones dicen conocer y tener en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030, frente al 59% registrado en el 2018. Además, un 76% dispone de una persona o un departamento dedicado a la sostenibilidad, mientras que, cuando se lanzó esta misma pregunta en el 2022, tan solo un 57% aseguró contar con tal elemento.

Por esta razón, la integración de objetivos más allá del ámbito económico ha supuesto que las organizaciones hayan empezado a reconsiderar aquellas intervenciones destinadas a generar impactos positivos en los ámbitos social y medioambiental como parte de sus actividades. En consecuencia, ciertas prácticas de carácter no financiero han empezado a percibirse como acciones con mayor sentido y más vinculadas a sus actividades. Este fenómeno explica la situación actual de la filantropía a nivel empresarial, que está recibiendo mayor atención y para cuyo perfeccionamiento se están destinando cada vez más esfuerzos y recursos (Fontrodona 2023). Tal como menciona Javier Urrecha, *senior manager* en el Departamento de Recursos Humanos y Acción Social de Deloitte, en los últimos años la distancia que existía entre las entidades no lucrativas y las empresas se ha ido acortando: en estas últimas, el propósito, la responsabilidad y, en especial, la acción social han pasado de ser “accesorios” a constituir un elemento relevante de su actividad (Fundación Deloitte *et al.* 2022)

Cabe señalar, no obstante, que el caso de la filantropía no es una excepción. Igual que ha sucedido con ella, este nuevo enfoque empresarial está dando lugar a un reconocimiento de todo tipo de modelos, prácticas y enfoques destinados a fomentar la dimensión social y medioambiental. Hemos hablado ya con anterioridad en esta Cátedra de algunos ejemplos de ello: las ideas del triple impacto, de la RSC (Muller y Fontrodona 2021b), de la economía circular (Muller y Fontrodona 2021a) o, recientemente, de las *benefit corporations* (Martínez y Fontrodona 2024), entre

otras. Dado que en este cuaderno vamos a enfocarnos de forma específica en la filantropía, conviene empezar por diferenciarla de otros conceptos relacionados. En concreto, puede resultarnos útil distinguirla de otra noción con la que se confunde con frecuencia, la RSC.

La RSC fue definida por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, 20) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Esa primera definición se ha matizado con el tiempo. Aun así, persiste la idea del deber de las organizaciones de aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las inquietudes de los consumidores en sus operaciones empresariales y en su estrategia con el fin de identificar, prevenir y atenuar las posibles consecuencias adversas de sus actividades (Comisión Europea 2011, 7).

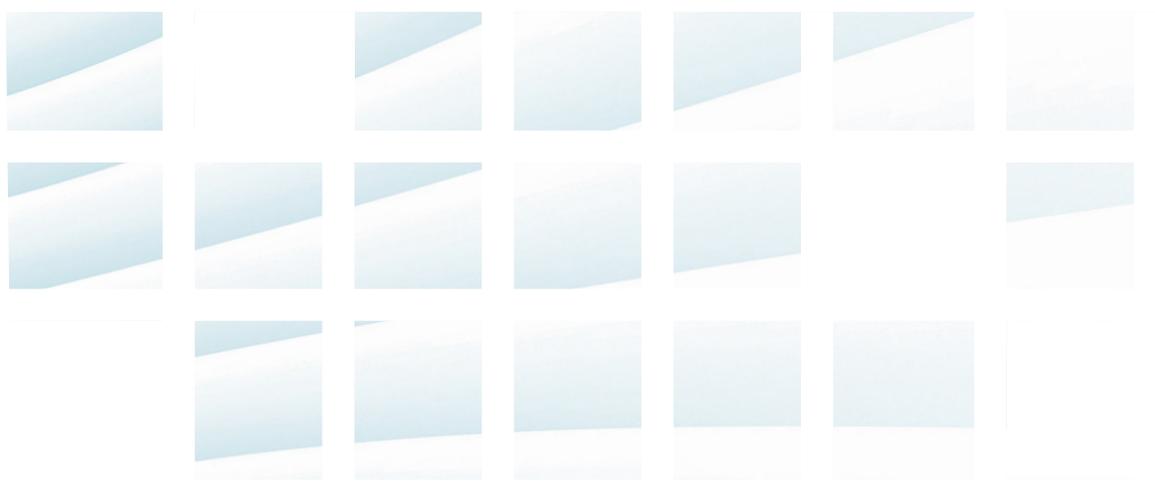
En esta misma línea, la normativa internacional ISO 26000 –estándar ampliamente reconocido y aplicado por parte de las organizaciones– define la RSC en los siguientes términos:

La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, lo que resulta en un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad; tiene en cuenta las expectativas de las partes interesadas; cumple con las leyes vigentes y es consistente con los estándares internacionales de conducta; y está integrado en toda la organización e implementado en sus relaciones.

Tal como se aprecia, la RSC se centra en las acciones realizadas por una empresa en sus operaciones ordinarias, si bien, al analizarlas, se trata de abrir el foco para ampliarlo – más allá de sus consecuencias económicas– al impacto social y medioambiental.

En lo que respecta a la filantropía, por el contrario, aunque busca también lograr efectos positivos a nivel social y ambiental, sus actuaciones se dirigen a ámbitos y problemáticas en las que la compañía no tiene una responsabilidad directa por sus operaciones. Por ejemplo, un programa de reciclaje a lo largo de la cadena de valor destinado a tener consecuencias medioambientales beneficiosas forma parte de la estrategia de RSC en la medida en que representa una responsabilización por los impactos derivados de sus propias actividades; en cambio, la financiación de un programa que trabaja por la conservación de especies en peligro de extinción, a pesar de que persigue también ese impacto medioambiental favorable, se dirige hacia un área que no está vinculada de forma directa con las operaciones de la empresa.

Por otro lado, en la medida en que la RSC hace referencia principalmente a acciones destinadas a tener un efecto positivo –o a paliar los negativos– de las propias actividades comerciales y operacionales, implica de modo inevitable una serie de transformaciones internas en esta y a lo largo de su cadena de valor. En este punto radica la segunda gran diferencia entre ambas: mientras que las actuaciones propias de la RSC redundan en transformaciones internas de las formas de hacer de la empresa, la filantropía, por el contrario, no tiene por qué tener un impacto en las operaciones diarias o en la estrategia de aquella.



De esta forma, el principal atractivo de la RSC consiste en que, en la medida en que conduce a una serie de mejoras operacionales, no solo permite a las compañías abordar su propósito ambiental y social, sino también mejorar los impactos directos de sus actividades y de su cadena de valor, por lo que genera, de modo indirecto, un conjunto de beneficios para el negocio: mejora reputacional, alineamiento con las normativas, mayor eficiencia y competitividad, etc. En cambio, los beneficios que puedan obtenerse en términos de negocio no son tan obvios ni inmediatos en el caso particular de la filantropía, por cuanto su enfoque va más allá de las propias operaciones de la empresa. Cabe insistir, no obstante, en que, en un panorama como el actual, en el que a causa de la fuerte presión por parte de la ciudadanía cada vez más entidades se muestran responsables y sostenibles, este fenómeno puede contribuir a visibilizar un compromiso de cambio extra, más allá de las responsabilidades directas. Es en este sentido en el que las acciones filantrópicas representan también una oportunidad para mejorar la percepción pública, la lealtad de los clientes y los empleados y la posición general de la compañía.

“En esta predisposición a hacer el bien, todas aquellas empresas que quieren superar sus propias responsabilidades directas van a poder acudir a la filantropía”

Asimismo, cualquier avance social y medioambiental debe percibirse por parte de las empresas como una interesante posibilidad de mejorar su contexto competitivo y la calidad del entorno de negocio en el que operan. Por ejemplo, las contribuciones a una universidad o un programa de formación profesional, si bien no se deben a una compensación de los impactos derivados de las actividades de una compañía, comportarían una serie de beneficios en la medida en que servirían para desarrollar una base de talento local de la que podría sacarse provecho. De esta forma, la filantropía no debe ser percibida como una práctica de la que no se obtiene ninguna ventaja.

Por otra parte, mejorar los impactos de las propias actividades comerciales y operacionales de la empresa – que es el ámbito propio de la RSC–, aunque importante,

puede no ser suficiente para abordar desafíos más amplios o para generar un cambio transformador en el plano social. Es aquí donde la filantropía entra en juego como un complemento de aquella. Argandoña (2015) afirma que “en esta predisposición a hacer el bien, todas aquellas empresas que quieran superar sus propias responsabilidades directas van a poder acudir a la filantropía”. Así pues, en el momento en que las compañías, en su objetivo de contribuir en el ámbito social y medioambiental, topen con los límites de la RSC, podrán recurrir a aquella para seguir haciéndolo.

Distinguir la filantropía de la RSC debe servir también para comprender que la primera “no debe servir de excusa para que las empresas dejen de cumplir con lo que son sus responsabilidades primarias, es decir, hacer bien –técnica y éticamente– lo que corresponde a su actividad directa” (Fontrodona 2023). Puede suceder, por ejemplo, que una entidad destine una parte de sus ganancias a donaciones para causas sociales, pero ignore, sin embargo, las prácticas laborales en su cadena de suministro. Esto supondría usar la filantropía como una cortina para ocultar la falta de responsabilidad a la hora de asegurar que todas las facetas de su negocio, incluida su cadena de producción, cumplen con los estándares éticos y técnicos adecuados.

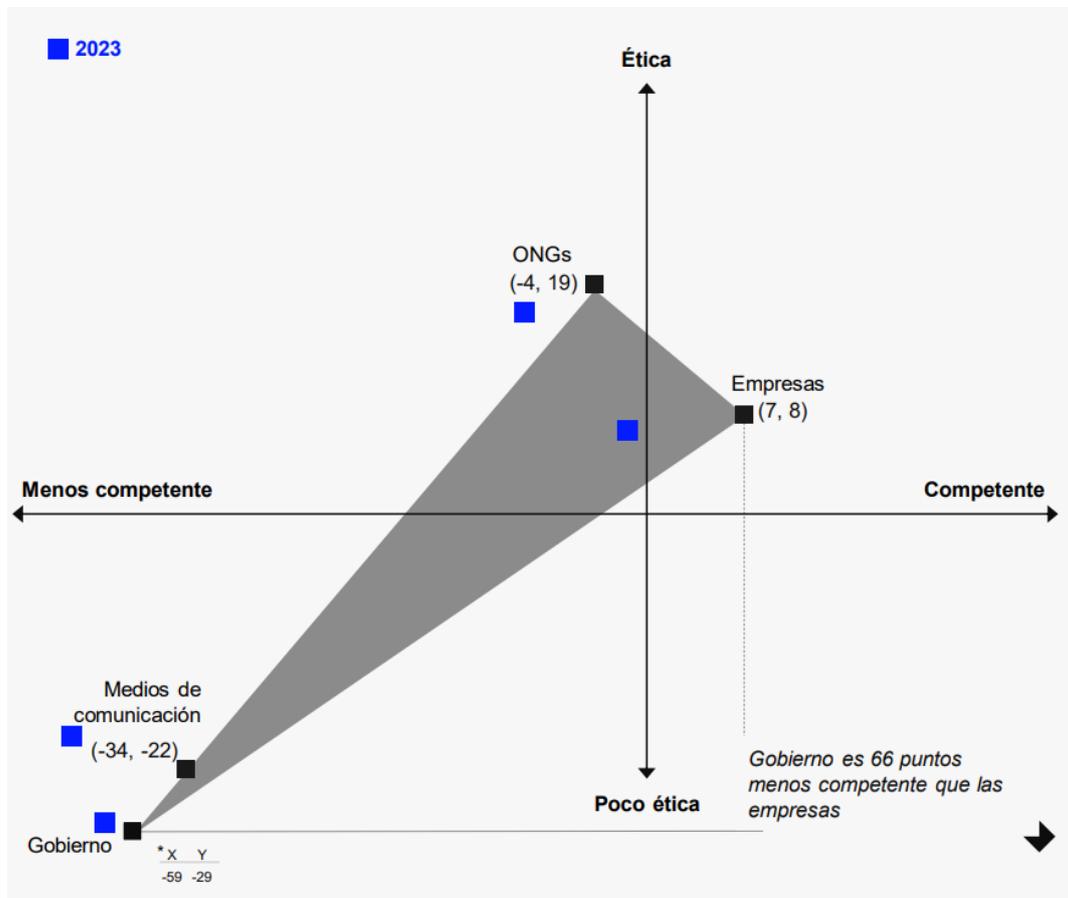
3. La filantropía estratégica

A grandes rasgos, hoy entendemos por *filantropía empresarial* la asignación de recursos por parte de las compañías con el propósito de crear un impacto positivo, ya sea en términos sociales o ambientales, en relación con un grupo específico de personas o una comunidad (Fontrodona 2023) sobre los que no tiene un impacto directo a través de sus actividades comerciales y operacionales. Aunque su objetivo haya sido siempre el mismo, el modo en el que este se ha materializado ha variado en función de la realidad de las empresas en cada momento.

En el caso de la filantropía actual, esta se caracteriza por la maduración de un enfoque estratégico, en el que las acciones emprendidas han dejado de ser fruto de decisiones no fundamentadas para pasar a responder a todo un trabajo de estudio, reflexión y planificación.

Existen una serie de factores que explican esta nueva tendencia hacia un carácter más estratégico. Por un lado, tal como se señalaba al inicio, gracias a la nueva idea de *propósito*, la filantropía ha dejado de percibirse como una práctica meramente caritativa y ha pasado a formar parte de las empresas como una importante actividad mediante

Figura 1. Barómetro de confianza de la población general española en los agentes sociales (2023-2024)



Fuente: Edelman Trust Institute (2024).

la cual cumplir con su razón de ser. Con motivo de esta integración, las compañías la han reformulado a través de la actitud estratégica que las caracteriza, con el claro objetivo de que las iniciativas o donaciones que se realicen de forma eficiente para conseguir el mayor y mejor impacto posible (Fontrodona 2023). Asimismo, en la medida en que se trata de una asignación de recursos, se hace necesario el referido planteamiento con el fin de minimizar los riesgos y de poder justificar las decisiones de financiación.

Por otro lado, esta transformación responde a una actitud generalizada en toda clase de donantes –empresas incluidas– derivada de una fuerte crisis de confianza con respecto a las organizaciones filantrópicas y a su capacidad para utilizar los recursos de manera efectiva. De hecho, algunos estudios recientes (Edelman Trust Institute 2023, 2024) evidencian que la desconfianza todavía representa la principal barrera para este tipo de actividades. Si bien el Edelman Trust Institute constata un incremento de la confianza por parte de la población en las organizaciones no gubernamentales

(ONG), en la siguiente figura podemos observar cómo en la encuesta realizada en el periodo 2023-2024 en España aquellas siguen siendo percibidas como menos competentes que las empresas (véase la **Figura 1**). Los resultados del estudio revelan que solo 4 de cada 10 españoles aseguraron confiar en que las instituciones hacen lo correcto, de modo que las compañías son las únicas consideradas éticas y competentes, mientras que el Gobierno se percibe como menos apto, con una diferencia significativa respecto a los otros agentes sociales analizados.

Asimismo, una consulta reciente realizada en el ámbito nacional por las compañías Rebold e ISPD reveló que la falta de seguridad en la gestión de las ONG y en la transparencia acerca del destino final de los donativos representa el motivo por el que un 40% de las personas encuestadas aseguró no participar en iniciativas filantrópicas. Estos datos afectan de forma particular a las generaciones más jóvenes, entre cuyos integrantes la cifra sube al 45% (Rebold 2023). Del mismo modo, en otro estudio liderado por la

Fundación Botín (ThinkXSocial 2023) en España, se revela que el 49% de los menores de 35 años entrevistados aseguraba desconfiar de que el dinero donado a las ONG acabase llegando siempre a su destino. Para los donantes modernos, en especial para aquellos más jóvenes, resulta fundamental, más allá de ejercer un acto de generosidad, poder hacerlo de un modo inteligente e informado, mediante el apoyo a programas y proyectos que no solo puedan demostrar su efectividad a través de pruebas sólidas, sino también ofrecer indicios confiables de su potencial para generar cambios significativos.

Tal como señalaba Argandoña (2015), en la actualidad se demanda una filantropía que logre combinar “la compasión con los que sufren con la efectividad de la ayuda”. No obstante, también advertía sobre el peligro de entender las actividades de esta naturaleza solo en clave estratégica, lo cual puede llevar a perder de vista en qué consiste aquella en realidad: “Una de las características centrales de la filantropía es su universalidad, pues está dirigida a todas las personas por igual. Introducir un criterio de racionalidad instrumental lleva a dedicar fondos solo a aquellos medios que dan los mejores resultados” (IESE Business School 2021).

Del mismo modo, ante la tendencia que se estaba previendo, Marín García (2018) insistía en esta misma Cátedra en el riesgo de que el enfoque estratégico pudiese llevar a una selección sesgada de las áreas de intervención, que otorgue prioridad a aquellas problemáticas que ofrezcan resultados positivos con mayor facilidad y deje de lado las que, aunque igualmente importantes, pudiesen parecer menos llamativas o rentables:

Esto no quiere decir, ni mucho menos, que las actividades o donaciones no puedan llevarse a cabo de manera inteligente, queriendo maximizar su efecto. Al contrario, dicha eficiencia es muy necesaria y debe ser promovida. Sin embargo, no podemos pasar por alto que en la sociedad conviven personas y grupos que, seguramente, no puedan ofrecer nada a cambio ni representen ninguna oportunidad para la creación de valor compartido. Pero ello no puede significar que dichos grupos sean menos susceptibles de ser ayudados.

En otras palabras, la adopción de este enfoque lleva aparejado el peligro de que las acciones de esta naturaleza se concentren en resolver situaciones que, si bien pueden ser más visibles o generar reconocimiento de modo fácil, no abordan las necesidades más apremiantes o subyacentes de la sociedad. Esta dinámica podría provocar una falta de equidad en la distribución de los recursos y los esfuerzos filantrópicos, así como una subestimación de aquellas problemáticas que requieran intervenciones a largo plazo y soluciones más complejas y profundas.

Con el fin de evitar este riesgo, conviene que se incorpore una visión más allá del corto plazo y de los resultados puramente cuantitativos, lo cual, por otra parte, resulta más acorde con esta óptica estratégica. La tendencia actual apunta a abordar también en la dimensión cualitativa, de modo que se otorgue valor no solo a aquellas iniciativas con capacidad de generar consecuencias positivas de mayor alcance, sino también a las de mejor calidad, las más efectivas y las que mejor se adecúen a las distintas necesidades sociales y medioambientales.

A continuación, exploraremos con mayor detalle cómo se está materializando este enfoque estratégico, que incluye la implementación de procesos rigurosos de selección de las causas o las problemáticas a las que dedicarse y de las iniciativas o las organizaciones con las que colaborar, la definición de los criterios a la hora de elegir las acciones para emprender, así como el conjunto de alianzas y colaboraciones que se requieren para abordar con éxito desafíos complejos.



3.1. Definir mejor los proyectos

En la medida en que la filantropía se plantea desde una actitud estratégica, se hace necesario establecer un trabajo previo a las colaboraciones, un estudio que permita llevar a cabo una toma de decisiones informada y una definición más precisa de las acciones que se van a emprender. Tal como veremos a continuación, lejos de tratarse de una práctica espontánea, detrás de estas actuaciones de carácter más estratégico hay un análisis y una selección minuciosos tanto de las causas que abordar como de las organizaciones con las que colaborar o las iniciativas particulares que acometer.

3.1.1. Selección de las causas y los problemas

Bajo la perspectiva de esta nueva filantropía, las empresas asumen la tarea de identificar y priorizar aquellas causas que puedan requerir más colaboración o en las que su contribución vaya a resultar más relevante. No obstante, la falta de información puede ser una de las mayores dificultades a la hora de tomar decisiones sobre qué proyectos apoyar o qué acciones llevar a cabo. Sin una información suficiente, las donaciones e iniciativas filantrópicas pasan a ser decisiones intuitivas o motivadas por las experiencias personales de cada uno. En este sentido, para lograr una filantropía en la que los donantes puedan tomar decisiones mejores y más informadas, es fundamental poder contar con datos e informaciones suficientes acerca de las necesidades sociales y ambientales.

Por este motivo se están desarrollando en la actualidad una serie de herramientas con las que brindar más datos a los donantes. Existen, por ejemplo, recursos tecnológicos que permiten identificar en tiempo real aquellas áreas geográficas o causas que podrían requerir mayor apoyo, como es el caso de plataforma ReliefWeb. En ella, la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) proporciona información sobre crisis humanitarias en todo el mundo y ofrece mapas interactivos e información actualizados sobre diferentes desastres y emergencias.

Detrás de estas actuaciones hay un análisis y una selección minuciosos de las causas que abordar, las organizaciones con las que colaborar, y las las iniciativas particulares que acometer.

También se puede buscar el papel de los intermediarios, que ayudan a los donantes a dirigir sus recursos en torno a un interés común. En este caso, el benefactor conserva la capacidad de elegir la causa a la que quiere contribuir, el área geográfica o el enfoque, pero delega en última instancia la toma de decisiones sobre la mejor manera de asignar los recursos dentro de esos parámetros. Por ejemplo, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) opera varios tipos de fondos que permiten apoyar proyectos de conservación en áreas específicas, tales como la protección de especies en peligro de extinción, la conservación de hábitats naturales amenazados, etc. Los donantes pueden elegir el área temática en la que desean que se utilicen sus donaciones, pero finalmente es WWF el que, con su experiencia y sus conocimientos en materia de conservación, toma las decisiones sobre qué proyectos específicos financiar dentro de esos ámbitos.

3.1.2. Elección de la iniciativa o la empresa social

Una vez que las empresas determinan la causa a la que quieren contribuir, deben encontrar aquella organización social o iniciativa particular con la que desean colaborar. En esta línea, también la tecnología se presenta como una gran facilitadora de esta tarea, gracias a plataformas de colaboración que permiten conectar a donantes con aquellas organizaciones o fundaciones que mejor se alineen con sus pretensiones. Es el caso, por ejemplo, de Candid, plataforma creada en el 2019 que ofrece dos utilidades de gran ayuda. Por un lado, Foundation Directory se enfoca en aquellas entidades sin ánimo de lucro que tratan de encontrar financiadores para apoyar su trabajo, con el fin de darles visibilidad y ofrecerles un espacio de llamamiento. Y, por otro, GuideStar es un portal al que, a la inversa, las empresas pueden recurrir para verificar e investigar organizaciones sin ánimo de lucro que puedan estar alineadas con sus prioridades.

Con el fin de vencer el desconocimiento inicial y la consiguiente falta de confianza hacia estas entidades, así como por la actitud estratégica de las compañías, esta nueva filantropía otorga un papel central a la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, las organizaciones sociales reciben una mayor demanda de información y transparencia que ayuda a que aquellas puedan tomar decisiones fundamentadas para su colaboración. Las empresas no solo quieren garantizar un buen uso de sus recursos, sino poder fundamentar sus acciones en indicios confiables del potencial de las iniciativas para generar cambios significativos. Para ello, las organizaciones sociales optan por comunicar sus actividades a través de indicadores de desempeño, con los que

pueden proporcionar pruebas concretas de su eficacia y del valor de su labor. Existen diversas herramientas para ello. Por citar algunas de las más conocidas:

- **Charity Navigator.** Plataforma que evalúa y clasifica las organizaciones sin fines de lucro según su eficacia, su transparencia y su rendición de cuentas. Proporciona puntuaciones y análisis detallados para ayudar a los donantes a tomar decisiones informadas sobre sus donaciones.
- **GiveWell.** Organización que realiza investigaciones exhaustivas sobre organizaciones no lucrativas en el campo de la salud y el desarrollo global. Ofrece recomendaciones sobre aquellas que consideran más efectivas en la generación de impacto social.
- **Great Nonprofits.** Sitio web en el cual los usuarios pueden leer y compartir reseñas y testimonios sobre las referidas organizaciones. De este modo, se puede obtener una perspectiva adicional sobre el impacto y la efectividad de una entidad desde la experiencia de los beneficiarios, los voluntarios y los donantes anteriores.

3.1.3. Criterios y prioridades estratégicas

A la hora de definir los proyectos, además de la confianza que pueda aportar una entidad o un proyecto concretos, las empresas prestan atención también a las propias características de la iniciativa y, de forma especial, a la capacidad de generar impactos a largo plazo o de ampliar el rango de sus efectos.

Así, por un lado, tal como señalan Cruz y Justo (2020), esta nueva filantropía más estratégica se centra en solucionar problemáticas sociales mediante la superación del modelo más tradicional, de carácter puramente asistencial. La perspectiva actual comprende que es más efectivo emprender acciones cuyos resultados vayan a tener una continuidad en el tiempo. En este sentido, para las empresas representa un criterio fundamental conocer en qué medida aquellas se enfocan en abordar los problemas de raíz con el fin de mitigar el problema en cuestión, y no tan solo en aliviar sus síntomas.

Por otro lado, cobran también mayor relevancia aquellos proyectos filantrópicos que, además de ser efectivos a largo plazo, aspiran a expandirse, a servir como modelo y a establecer prácticas innovadoras y sostenibles que puedan replicarse en diferentes contextos. Por esta razón, resultan más atractivas para las compañías aquellas iniciativas que presentan características como la escalabilidad, la replicabilidad, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Cobran mayor relevancia aquellos proyectos filantrópicos que, además de ser efectivos a largo plazo, aspiran a expandirse, a servir como modelo y a establecer prácticas innovadoras y sostenibles que puedan replicarse en diferentes contextos.

Escalabilidad

La idea de la escalabilidad hace referencia a la capacidad de una acción para ampliar su alcance sin, por ello, comprometer la eficacia; es decir, de modo que el hecho de expandirse no implique una pérdida de la efectividad inicial. Un caso de proyecto filantrópico escalable podría ser, por ejemplo, el dirigido a una comunidad local específica capaz de aumentar su impacto y expandirse en el ámbito regional o nacional.

Un caso paradigmático de ello es el de ProFuturo, un programa de educación digital impulsado por la Fundación Telefónica y la Fundación “la Caixa” con el objetivo de reducir la brecha educativa en el mundo, que pretende mejorar la calidad de la educación para los niños y las niñas que viven en entornos vulnerables de Europa, Latinoamérica, el Caribe, África y Asia. La iniciativa arrancó en el 2016 y, aunque ya nació con una vocación internacional, su proyecto piloto se ubicó de forma exclusiva en Angola. Tras demostrar su efectividad, se expandió a Latinoamérica y el sudeste asiático. En la actualidad ha logrado extenderse a más de 40 países en África, Asia y Latinoamérica, y ha beneficiado a más de 20 millones de niños y niñas desde su lanzamiento.

Cabe destacar, no obstante, que, en el ámbito específico de la filantropía, el hecho de que una acción logre incrementar su impacto hace referencia tanto a un aumento cuantitativo como a una mejora cualitativa (Cavazos-Arroyo y Giuliani 2017): se trata, simultáneamente, de fomentar “una mejor y mayor magnitud de la atención de la necesidad o del problema social”. De este modo, una acción de este tipo puede ser considerada escalable si, además de su capacidad de crecimiento y de lograr favorecer a un mayor número de personas o de abordar problemáticas más amplias, presenta también la habilidad de hacerlo cada vez de la mejor y más efectiva forma posible.

Siguiendo con el ejemplo anterior, ProFuturo presenta una estrategia que, según mencionan sus gestores, “evoluciona en estado de beta permanente” (ProFuturo 2023, 15), con el fin de poder reajustar el programa de forma constante. Para ello poseen, por un lado, un sistema de monitoreo y evaluación, a través del cual verifican la operatividad de sus estrategias, y, por otro, cuentan con el Observatorio ProFuturo, un espacio que promueve la discusión y la reflexión acerca de la situación actual de la educación digital en el mundo, con el fin de mantenerse actualizados en relación con las nuevas tendencias y necesidades.

Replicabilidad

La replicabilidad de un proyecto filantrópico hace referencia a la capacidad de generar un modelo exitoso que pueda ser reproducido y aplicado en diferentes contextos o ubicaciones. En este sentido, hay muchas empresas que están buscando no necesariamente programas *per se*, sino la posibilidad de impulsar y apoyar proyectos que, pese a que al inicio se enfoquen en una comunidad o problemática específica, puedan replicarse más tarde de forma efectiva también en otros contextos. En este tipo de iniciativas, tal como aseguraba Marker (2013, 217), “la medida de valor de un determinado programa no es que demuestre tener éxito en un lugar o en una organización. Más bien, el valor reside en que, una vez que se ha perfeccionado el modelo, este pueda replicarse ampliamente”.

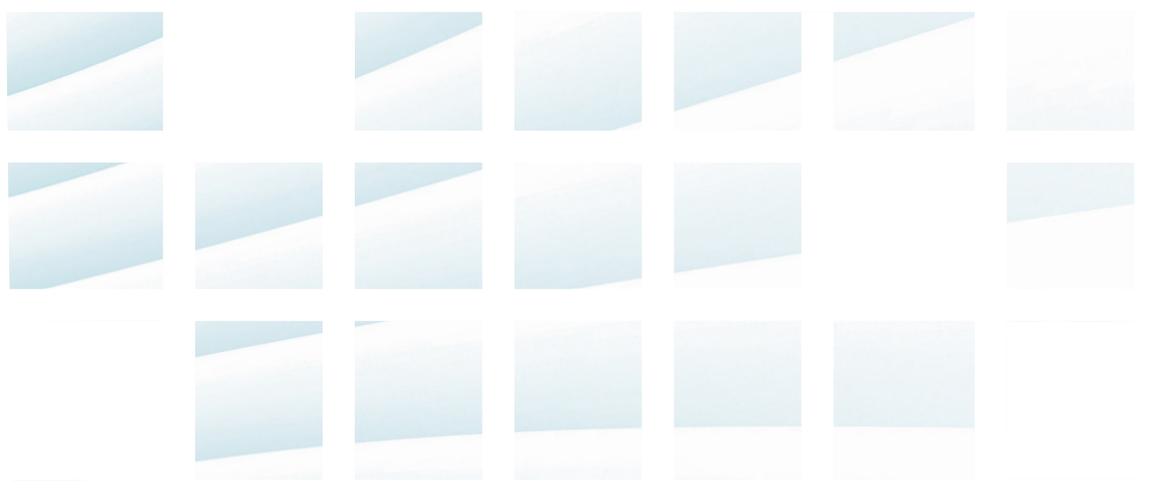
Una idea más clara nos la ofrece el caso concreto de la iniciativa emprendida en 1989 por Wendy Kopp, Teach for America. Este programa social recluta profesionales y recientes graduados universitarios para que enseñen

durante dos años en comunidades urbanas y rurales de todo Estados Unidos. A raíz de los buenos resultados de este proyecto, en el 2007 se expandió el modelo y dio lugar a Teach for All, una red global de 61 organizaciones asociadas independientes, dirigidas y financiadas a nivel local, que replican la propuesta original. En España forma parte de esta iniciativa la Fundación Empieza por Educar, desde la cual se trabaja para contribuir a la igualdad de oportunidades en la educación desde el 2011. Así, su gran valor reside no solo en su propia capacidad de generar un efecto positivo, sino en la propuesta de un modelo con una alta capacidad de replicabilidad susceptible de ser aplicado en diferentes contextos.

Flexibilidad y adaptabilidad

La nueva actitud filantrópica implica la constante revisión de la efectividad de las distintas iniciativas puestas en marcha. En este sentido, con el fin de lograr cada vez un mayor y mejor impacto, se asume que serán necesarias actualizaciones y reformulaciones constantes, por lo que también se percibe como clave que el proyecto posea una gran capacidad adaptativa y un alto nivel de flexibilidad.

Por ejemplo, durante la pandemia de la COVID-19, muchas organizaciones filantrópicas y de ayuda social se vieron obligadas a reformular sus enfoques para adaptarse de forma rápida con el fin de poder abordar las necesidades emergentes de las comunidades afectadas. Asimismo, muchos programas estaban también limitados por unos procedimientos concretos, por lo que ante la irrupción de la crisis sanitaria tuvieron que ser capaces de adaptar sus operaciones para seguir funcionando.



Un ejemplo significativo de ello fue el caso de Médicos Sin Fronteras (MSF), entidad conocida por su trabajo humanitario en el ámbito internacional en crisis médicas y emergencias. Tal como aseguran, en el 2020, sus equipos trabajaron en 88 países, la cifra más elevada de su historia, e implementaron tanto medidas para mejorar la prevención y el control de infecciones, como pruebas de diagnóstico y tratamientos, entre otras actividades. En muchos lugares, la organización nunca había trabajado antes, como es el caso de Canadá, el Reino Unido y la República Checa; y, en otros, volvieron tras décadas de ausencia, como, por ejemplo, Argentina. En el caso particular de España, MSF se centró en apoyar a los grupos más vulnerables, por ejemplo, personas sin hogar, migrantes y poblaciones en riesgo de exclusión social, que enfrentaron desafíos adicionales durante la pandemia. Adaptaron sus servicios para ofrecer atención médica, psicológica y social a estos grupos, que sufrían mayores dificultades para acceder a los servicios de salud convencionales debido a las restricciones y el colapso de los sistemas sanitarios locales. Asimismo, MSF colaboró de forma estrecha con otras organizaciones y autoridades locales con el objetivo de reforzar la respuesta humanitaria, con lo que contribuyó a asegurar que las personas más afectadas recibieran el apoyo necesario. Esta capacidad de adaptación permitió a la entidad continuar su misión de proporcionar atención médica de calidad a quienes más lo necesitan, incluso en el contexto excepcional de la COVID-19 (Keenan 2020).

Por tanto, la capacidad de adaptación se erige como un atributo crucial ante los cambios y las necesidades inesperadas que puedan surgir en las comunidades o entornos a los que se dirige una iniciativa social. Por otra parte, proporciona también una resiliencia esencial frente a posibles crisis, lo cual permite responder de manera efectiva y eficiente a situaciones imprevistas de mayor calibre. En definitiva, esta flexibilidad se presenta como un elemento clave para garantizar que las acciones filantrópicas no solo sean eficaces en el presente, sino que también estén preparadas para abordar desafíos futuros de manera ágil y eficaz.

Asimismo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son condiciones esenciales para la escalabilidad y la replicabilidad antes mencionadas. En cuanto a la primera de ellas, permite ajustarse a las crecientes dimensiones de las problemáticas para abordar sin perder eficacia como consecuencia de dicha expansión. Por otro lado, en lo que se refiere a la segunda, cobra relevancia al permitir que una iniciativa se ajuste a las particularidades de cada problemática, a sus circunstancias y a su contexto específico, a la diferencia de recursos disponibles y a las distintas estructuras organizativas.

La flexibilidad se presenta como un elemento clave para garantizar que las acciones filantrópicas no solo sean eficaces en el presente, sino que también estén preparadas para abordar desafíos futuros de manera ágil y eficaz.

3.1.4. Colaboraciones y alianzas

Pese a que, de modo tradicional, la filantropía solía centrarse en donaciones directas gestionadas de forma individual por cada empresa, en los últimos tiempos se ha empezado a instaurar un modelo más colaborativo y colectivo. Esta nueva tendencia responde sobre todo al hecho de que las compañías, bajo la óptica estratégica, han empezado a comprender que, al unir fuerzas con distintas entidades, ya sean otras empresas, ONG, Gobiernos o fundaciones, pueden lograr un impacto mucho más significativo que trabajando de forma individual. La colaboración permite abordar problemas sociales complejos desde diferentes ángulos y perspectivas y genera soluciones más completas y efectivas.

Asimismo, según mencionábamos, se está priorizando la tendencia a abordar las problemáticas desde su raíz, lo que las acaba convirtiendo en cuestiones de gran magnitud, retos sistémicos para los cuales las acciones emprendidas pueden no resultar suficientes. Por esta razón, desde este nuevo enfoque, se percibe la necesidad de colaboración y de formación de alianzas estratégicas entre los distintos actores. Por ejemplo, un proyecto filantrópico puede enfocarse en abordar la falta de acceso a la educación en comunidades desfavorecidas. Si las actuaciones van más allá de las necesidades inmediatas y se centran en las causas de fondo, como, por ejemplo, la pobreza extrema o la falta de apoyo gubernamental, estas acaban por topár con problemáticas que no pueden abordar por sí mismas.

Así pues, podemos observar cómo a medida que aumenta la actitud estratégica también lo hacen los niveles de colaboración y los proyectos y acciones intersectoriales orientados a abordar problemas de mayor magnitud y profundidad. Es frecuente encontrarse con proyectos filantrópicos que parten de asociaciones estratégicas entre organizaciones, colaboraciones entre sectores o, incluso, iniciativas de aprendizaje compartido.

Entre las distintas modalidades de colaboración y alianzas encontramos las siguientes:

- **Alianzas multilaterales.** Se trata de colaboraciones que involucran a múltiples actores, generalmente a nivel internacional, para abordar problemas y desafíos globales que no pueden resolverse de forma eficaz por un solo país o entidad y que requieren de una respuesta coordinada y colaborativa. Involucran a fundaciones y Gobiernos de diferentes países, organizaciones internacionales, ONG, instituciones académicas y del sector privado. Un ejemplo de ello es la Alianza Mundial por el Suelo (Global Soil Partnership [GSP]), respaldada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y establecida en el 2012 con la misión de mejorar la gobernanza y la gestión sostenible de los suelos. Entre los socios de la GSP se hallan una amplia gama de instituciones, como organizaciones gubernamentales, universidades, instituciones civiles, centros de investigación, sociedades de ciencias del suelo, agencias de las Naciones Unidas, ONG, empresas privadas, asociaciones de agricultores, donantes, etc. (FAO, s. f.).
- **Asociaciones privadas.** Las asociaciones entre organizaciones no gubernamentales o iniciativas de carácter privado y empresas también privadas suelen generar beneficios mutuos. Por un lado, las primeras aportan su experiencia en el terreno, sus conocimientos especializados y su capacidad para llegar a comunidades vulnerables; por su parte, las compañías donantes proporcionan recursos financieros, acceso a las redes y conocimientos empresariales. En dichas asociaciones, estas últimas suelen apoyar los distintos proyectos de las entidades a través de donaciones directas, patrocinios, programas de voluntariado corporativo o, incluso, alianzas estratégicas a largo plazo. Un ejemplo de ello es el caso de la alianza entre la Fundación “la Caixa” y la Global Alliance for Vaccination and Immunisation (Gavi), iniciativa privada que lucha por la vacunación infantil en el mundo y que asegura haber vacunado ya a más de 1.000 millones de niños y haber prevenido más de 17 millones de muertes (Gavi, s. f.). La asociación se estableció en el 2008 y, desde entonces, la Fundación “la Caixa” ha proporcionado apoyo financiero a la Gavi a través de donaciones que provienen tanto de la propia institución como de otras partes interesadas: sus empleados, empresas, clientes y particulares interesados en esta causa solidaria (Arias y Fontrodona 2020).
- **Asociaciones público-privadas (APP).** Se trata de colaboraciones entre entidades del sector público y empresas privadas, enfocadas en aprovechar las

La colaboración permite abordar problemas sociales complejos desde diferentes ángulos y perspectivas y genera soluciones más completas y efectivas.

fortalezas y los recursos de ambas partes. Por lo general, las primeras suelen proporcionar las infraestructuras y las regulaciones, mientras que las segundas aportan las inversiones financieras, la experiencia operativa y la eficiencia en la gestión. Un ejemplo de ello es el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria. En este caso, el sector público europeo, a través de sus Gobiernos y sus agencias de cooperación, colabora con el privado —que incluye fundaciones filantrópicas, empresas farmacéuticas y ONG— para financiar y llevar a cabo proyectos de prevención, tratamiento y apoyo a pacientes afectados por las mencionadas enfermedades en países cuya población dispone de bajos ingresos. En particular, desde el ámbito público se proporcionan fondos, apoyo logístico y político, así como coordinación a nivel internacional para garantizar la eficiencia y la efectividad de las intervenciones; mientras que desde el privado se contribuye con recursos financieros, conocimientos técnicos, acceso a medicamentos y tecnologías innovadoras, así como capacidades de gestión y supervisión.

- **Fondos colaborativos.** Estos instrumentos financieros reúnen contribuciones de diversas organizaciones, donantes o socios para abordar problemas específicos o alcanzar objetivos comunes. Por lo general, son gestionados por organizaciones intermedias, tales como fundaciones, agencias de desarrollo o entidades especializadas, que se encargan de coordinar y distribuir los recursos de forma estratégica. Uno de ellos es el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility [GEF]), establecido en 1991, que cuenta con la participación de Gobiernos, agencias de desarrollo y la sociedad civil para abordar desafíos ambientales globales. El GEF moviliza los recursos financieros de los donantes privados para financiar proyectos y programas que contribuyan a la sostenibilidad ambiental.

3.2. Medir mejor los resultados

Mencionaba Curto Grau (2012) que el segundo movimiento de la filantropía para adaptarse a la realidad de las empresas consistía en perfeccionar la medición de los resultados de sus acciones. En este sentido, en efecto, se han llevado a cabo grandes esfuerzos dirigidos a mejorar, adaptar y desarrollar distintas herramientas de valoración y cuantificación de los impactos generados. Como novedad, estas herramientas, en lugar de limitarse a verificar solo si se han alcanzado los objetivos iniciales, se enfocan en entender en detalle cómo las acciones emprendidas han influido en las comunidades o han abordado la problemática en cuestión. Por ejemplo, siguiendo los métodos de medición previos, la participación de 20 personas en 20 ocasiones en un programa filantrópico representaba lo mismo que si 400 personas participaban una sola vez. Además, si bien con anterioridad el dato de que tal número de individuos se había beneficiado del programa era suficiente, en la actualidad tal información no lo es. Lo que interesa en esta nueva perspectiva más estratégica y en lo que sitúan el foco estas nuevas herramientas y metodologías de medición de los impactos es una comprensión más profunda: además de saber cuántas personas participaron, es necesario comprender qué beneficios obtuvieron por ello, los efectos de las intervenciones realizadas, etc.

El motivo de fondo de este interés radica en el cambio de actitud de las empresas, las cuales, a raíz de su nueva idea de *propósito*, han superado la noción convencional de *filantropía*, basada en donaciones poco informadas y la posterior desvinculación con respecto a ellas. Si bien anteriormente la motivación residía en el propio acto de dar más que en sus resultados, en esta nueva visión se evidencia un compromiso más profundo. Es por ello por lo que, con ella, las compañías reconocen la importancia de contar con buenas herramientas de medición con las que no solo apostar por determinadas acciones, sino también con las que, al mismo tiempo, permitan tener la certeza de que estas inciden de forma positiva —o podrán hacerlo en un futuro— en las personas y en el medio ambiente.

Además, disponer de datos y resultados lo más detallados y completos posible acerca de los efectos —actuales o potenciales— de las actuaciones emprendidas ayuda asimismo a tomar mejores decisiones respecto a las futuras. Por otra parte, a pesar de que la presión por disponer de informaciones fiables es cada vez mayor, la medición y la cuantificación del valor de las acciones y sus resultados representa uno de los desafíos más relevantes de la filantropía, en la medida en que la mayor parte de los impactos sociales y medioambientales suele ser intangible o manifestarse a largo plazo, lo que hace que su medición resulte compleja.

A continuación, con el fin de comprender mejor estas valoraciones, veremos, por un lado, los criterios que en ellas se priorizan, así como los distintos tipos de evaluación en función de la fase del proceso en la que se realicen, y, por último, algunas de las metodologías más utilizadas para todo ello.

3.2.1. Criterios de evaluación

Por regla general, en las evaluaciones de impacto para medir el éxito de las acciones se establecen cinco criterios fundamentales (OECD, 2021):

- **Eficacia: ¿la intervención está logrando sus objetivos?** Consiste en la capacidad de conseguir el efecto que se desea o se espera. Se trata del criterio más fundamental, ya que consiste básicamente en la idoneidad de un programa social para dar respuesta a la problemática que se pretende abordar.
- **Eficiencia: ¿se están utilizando de modo adecuado los recursos?** Se refiere a la aptitud de lograr el máximo rendimiento con los recursos disponibles, ya sean estos financieros, humanos o materiales. Para ello resulta esencial utilizar estos últimos de modo estratégico, de forma que se asegure que cada acción contribuye de manera significativa a la consecución de los objetivos. La eficiencia busca garantizar la utilización inteligente de los medios y que, gracias a eso, las iniciativas alcancen su máximo potencial de impacto positivo.
- **Pertinencia: ¿la intervención está haciendo lo adecuado?** Atañe a la medida en la que la planificación, los objetivos, las acciones y los resultados de una intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de las comunidades o áreas donde se implementa, así como a las prioridades globales. Este criterio cobra especial relevancia en situaciones de cambio contextual, en las cuales se hace necesario valorar si la actuación ha podido adaptarse para seguir resultando pertinente.
- **Sostenibilidad: ¿serán duraderos los beneficios?** Por un lado, se refiere a la medición del grado en el que las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales van a poder mantenerse en el tiempo. Implica, además, una evaluación del nivel de resiliencia frente a los riesgos que puedan surgir. Por otro lado, también alude a la medida en la que los recursos involucrados en el presente se utilizan de manera que se consiga responder a las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades futuras.
- **Coherencia: ¿hasta qué punto es compatible la intervención?** Se trata del nivel de compatibilidad de la intervención con otras que se lleven a cabo en un mis-

mo país, sector o institución. Este criterio se manifiesta tanto en el plano interno como el externo. En el primero –coherencia interna–, se refiere a las conexiones y las relaciones entre la actuación en cuestión y otras ejecutadas por la misma organización social, así como a la compatibilidad de esta con las normas y los estándares internacionales. En el segundo –coherencia externa–, se hace referencia a la congruencia de la intervención con las de otros participantes en el mismo entorno. En concreto, alude a la medida en la que otras actuaciones, en especial las de índole política, respaldan o debilitan el proyecto filantrópico y viceversa.

Así pues, en esta nueva tendencia filantrópica no solo interesa medir la magnitud de los impactos. Si bien se puede tener la certeza de que muchas personas son susceptibles de beneficiarse de una iniciativa en particular, esta información no resulta útil si no viene acompañada de la comprensión de la medida en la que las acciones emprendidas logran los objetivos planteados, si lo están haciendo del modo más eficiente posible, si se adecúan a la problemática y la comunidad a la que se dirigen, si no comprometen las necesidades futuras por satisfacer las presentes y si no interfieren en otras que

se puedan estar emprendiendo en el mismo contexto. Por esta razón, las distintas herramientas y metodologías de análisis que se están implementando, además de ofrecer datos cuantitativos que permitan comprender la dimensión de los impactos, se enfocan también en la valoración de criterios como los mencionados.

3.2.2. Tipos de evaluación según la fase de realización

Las evaluaciones del impacto también pueden clasificarse en función de la fase del proceso en la que se llevan a cabo. Según el momento de que se trate, el objeto de la valoración cambiará. Si aquella se realiza antes de la puesta en marcha de un proyecto, tratará de estimar su alcance, mientras que una llevada a cabo una vez este ha finalizado buscará evaluar los resultados obtenidos. Desde distintas instancias –la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT)– se incide en esta idea y se establece la siguiente categorización (Abdala 2004; Ortegón *et al.* 2015) (véase la **Tabla 1**):

Tabla 1. Tipos de evaluación del impacto en función de la fase del proceso en la que se realizan

Tipo de evaluación	Momento de la realización respecto del programa	Enfoque principal	Características
Ex ante	Antes del inicio	Anticipación y comprensión de las condiciones para el éxito	Análisis para determinar la adecuación de la intervención a las necesidades y las posibilidades de éxito. Garantiza la alineación con los objetivos de planificación.
Intra	Durante el desarrollo	Evaluación de las actividades en curso	Identificación de los aciertos, los errores y las dificultades en tiempo real. Posibilita ajustes continuos para adaptarse a circunstancias cambiantes o resolver problemas emergentes.
Post	Inmediatamente después de la finalización	Análisis de los resultados tempranos	Proporciona una visión inicial de la efectividad del programa y el logro de los objetivos. Importante para la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre la continuidad o ajuste de las intervenciones filantrópicas.
Ex post	Meses o años después de la finalización	Examen y evaluación de los resultados consolidados	Brinda una perspectiva a largo plazo sobre el impacto sostenido del programa. Permite una comprensión más profunda de los efectos a medida que se desea.

Fuente: Elaboración propia a partir de Abdala (2004) y Ortegón *et al.* (2015).

- **Ex ante.** Es aquella que se lleva a cabo antes de que el proyecto, el programa o la acción esté operativo. No se trata en puridad de una medición de los impactos, sino más bien de una anticipación y una comprensión de las condiciones necesarias para el éxito de la iniciativa, así como de sus potenciales efectos positivos. Su realización busca garantizar *a priori* que el proyecto social, tal como ha sido concebido, conseguirá los objetivos deseados. Para ello, se desarrolla una reflexión sobre las experiencias pasadas, una verificación de los inventarios y una identificación de los potenciales riesgos futuros que se puedan encontrar en el camino. Este tipo de evaluación adquiere especial importancia en el nuevo escenario filantrópico, en el que los donantes buscan poder efectuar una toma de decisiones fundamentada antes de comprometer sus recursos (European Network for Rural Development 2020).
- **Intra.** Es la que se realiza durante el desarrollo del programa. En este caso, el foco se centra en la valoración de las actividades en curso, por lo que se trata de identificar los aciertos, los errores y las posibles dificultades a medida que van surgiendo. Este enfoque dinámico posibilita ajustes y modificaciones continuas a lo largo de la ejecución del proyecto, con el propósito de adaptarse a las circunstancias cambiantes o de resolver problemas emergentes en tiempo real.
- **Post.** Tiene lugar inmediatamente después de la finalización del programa, por lo que se orienta hacia el análisis de los resultados tempranos. En esta fase se busca proporcionar una visión inicial de la efectividad de la iniciativa y la consecución de sus objetivos. Esta evaluación constituye un paso crucial para la rendición de cuentas y la toma de decisiones respecto a la posible continuidad o ajuste de las intervenciones filantrópicas.
- **Ex post.** Se trata de la que se lleva a cabo meses o, incluso, años después de la finalización del programa. Su enfoque principal consiste en analizar y evaluar los resultados consolidados a lo largo del tiempo. Proporciona una perspectiva a más largo plazo sobre los impactos de las acciones emprendidas, de modo que permite una comprensión más profunda de sus efectos con el paso del tiempo, si funcionó –o si está funcionando– como se esperaba para lograr sus objetivos y por qué (Comisión Europea, s. f.).

3.2.3. Modelos de evaluación del impacto

Tal como ya se ha mencionado, un número cada vez mayor de empresas busca conocer los impactos que las iniciativas, los proyectos filantrópicos o las entidades sociales generan o

pueden llegar a generar, por lo que se requieren metodologías sólidas con las que predecirlos, evaluarlos y gestionarlos. Además, las compañías también desean entender cómo su labor transforma las sociedades en las que operan, bien para dar noticia de este cambio a sus distintos grupos de interés o bien para tomar decisiones que optimicen las consecuencias positivas de las iniciativas que han financiado.

A continuación, se abordan dos de los modelos de evaluación del impacto más recurrentes: el retorno social de las inversiones (*social return on investment* [SROI]) y la evaluación del impacto social (EIS). Mientras que el primero se caracteriza por su capacidad para cuantificar los impactos y otorgarles un valor monetario pese a su naturaleza extrafinanciera, el segundo se distingue por su enfoque más integral, en el que, además de valorar los aspectos cuantitativos, se pone un énfasis particular en comprender los resultados cualitativos. Aunque existen muchas otras metodologías, vamos a centrarnos de forma específica en los dos ejemplos mencionados, puesto que son los que se están desarrollando en mayor medida y cuentan con una relevante presencia en la actualidad.

a) SROI: metodología del retorno social de las inversiones

La metodología SROI consiste en el sistema de medición en valores monetarios de los aspectos extrafinancieros –es decir, ambientales y sociales– generados por una inversión o un proyecto. Va más allá de las evaluaciones convencionales al considerar y cuantificar en términos económicos los beneficios sociales y medioambientales, ya que parte de la creencia de que, aunque estos no se reflejan de modo directo en los balances financieros, resultan fundamentales para comprender el impacto real y completo de una iniciativa.

Su punto de partida lo constituye el análisis coste-beneficio (ACB), herramienta utilizada para evaluar la viabilidad financiera de los proyectos mediante la comparación entre los costes asociados a su implementación y los beneficios obtenidos. El ACB se enfoca en el cálculo tanto del valor neto de cualquier iniciativa como de su rentabilidad. No obstante, se trata de una metodología de medición de carácter puramente económico, por lo que no contempla los impactos sociales y ambientales en sus análisis.

Por el contrario, el SROI toma como base esta misma noción, pero se centra de modo específico en evaluar el coste monetario asociado al valor social y ambiental creado por una iniciativa o un proyecto. En este sentido, adopta la idea del ACB mediante el establecimiento de una comparación entre la valoración de los costes de la inversión o la implementación y la

de los resultados obtenidos. La diferencia, no obstante, reside en el hecho de que la metodología comentada ignora lo económico y se focaliza en el valor social y el ambiental generado.

De este modo, a través del SROI no solo es posible comprender estos últimos indicadores, sino también los costes asociados a sus impactos: es una ratio que se establece como un cociente entre el valor actual neto de los impactos y el de la inversión. Por ejemplo, una ratio de cinco a uno indica que se crean cinco euros de valor social por cada euro de inversión (Grupo CIVIS 2012).

Para ello, se toma como objeto de evaluación la idea de los *outcomes*, entendidos como los cambios producidos en los sistemas sociales y ambientales. Por ejemplo, si un programa de formación tiene como objetivo lograr que los participantes obtengan un empleo, el *outcome* sería el número de personas formadas que lo consiguen. Así pues, será este cambio específico en el estado laboral de los individuos el resultado que se va a intentar cuantificar con la atribución de un valor monetario.

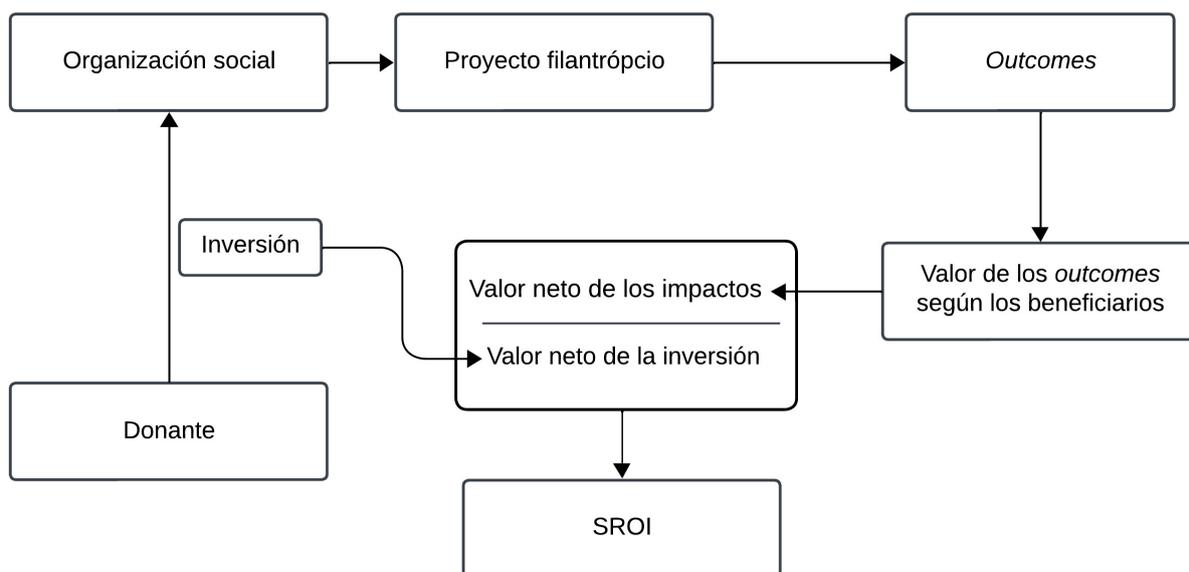
Así, la gran utilidad de la metodología analizada radica en este principio de monetización, a saber, la asignación de un valor económico a los impactos sociales y ambientales pese

a que estos no tengan un valor de mercado determinable de forma directa. Así, el SROI opta por un procedimiento participativo en el que, mediante el involucramiento de las partes interesadas en el proceso de evaluación, es posible establecer una cuantificación de los beneficios extrafinancieros en función de la valoración que le otorga la comunidad beneficiada (véase la **Figura 2**).

Esta cuestión, sin embargo, también implica enfrentar desafíos metodológicos y conceptuales, ya que, tal como señala Lim (2010) la cuantificación de los impactos no financieros depende de “juicios subjetivos sobre el valor relativo de diferentes tipos de cambios sociales”, lo que requiere una cuidadosa consideración de los valores y las perspectivas de las partes interesadas involucradas.

Respecto a en qué parte del proceso debe realizarse, el análisis SROI puede llevarse a cabo tanto antes como después de haber puesto en marcha cualquier proyecto o iniciativa. Así pues, por un lado, se puede realizar de forma prospectiva, a modo de pronóstico, mediante el cálculo del valor social que podrá ser creado si las actividades alcanzan los *outcomes* esperados; por otro lado, se puede ejecutar de forma retrospectiva, a modo de evaluación de los “*outcomes* reales que ya han tenido lugar” (Grupo CIVIS 201, 8).

Figura 2. Esquema del cálculo SROI de una inversión filantrópica



Fuente: Elaboración propia a partir de Ecodes (s. f.).

El SROI, tal como hemos observado, presenta desafíos. Sin embargo, resulta sumamente útil en el contexto de este nuevo enfoque estratégico de la filantropía de impacto por diversas razones. En primer lugar, establece una relación clara entre la inversión monetaria, los costes asociados a cualquier programa o iniciativa de esta naturaleza, y los impactos obtenidos o deseados. Como consecuencia de ello, resulta más sencillo planificar y diseñar las acciones a partir de la identificación precisa de las exigencias económicas de los impactos sociales y ambientales perseguidos. En segundo lugar, la capacidad de monetizar estos últimos también permite a las compañías cuantificarlos y comunicarlos de manera más efectiva, lo que da pie a una narrativa clara, transparente y, en definitiva, más atractiva para el sector empresarial.

b) Evaluación del impacto social

La EIS es una metodología enfocada en el análisis, el seguimiento y la gestión de las consecuencias sociales intencionales y no intencionales de las intervenciones planificadas –políticas, planes, programas, proyectos, etc.–, así como de cualquier proceso de cambio social impulsado por estas. Surgió por primera vez con la Ley de Política Ambiental Nacional de los Estados Unidos, en la que se estableció la incorporación obligatoria de evaluaciones de impacto social en aquellas acciones federales que afectaban de forma significativa a la calidad del medio ambiente humano (IAIA, s. f.). Desde entonces, la EIS se expandió como una herramienta de gran utilidad en aquellos contextos en los que se precisaba conocer los impactos de una iniciativa en el ámbito social.

La International Association for Impact Assessment (IAIA), principal institución involucrada en su desarrollo, considera que esta metodología abarca todo el proceso, por lo que aconseja su utilización ya en las fases previas a la puesta en práctica de la iniciativa en cuestión, durante la fase de diseño. De hecho, señala que es en esta etapa *ex ante* cuando puede llegar a tener una mayor utilidad como herramienta de identificación y prevención de los potenciales impactos sociales de una acción. Identificar estos últimos de antemano favorece una mejor toma de decisión respecto a las intervenciones para llevar a cabo y el modo en el que estas deben realizarse. Asimismo, permite planificar e implementar las medidas de mitigación necesarias para minimizar posibles daños o riesgos, así como las acciones destinadas a maximizar los beneficios de la intervención o de las actividades con ella relacionadas.

De este modo, la EIS *ex ante* consiste, en primer lugar, en una definición clara de los objetivos del proyecto y los impactos que se espera alcanzar, así como el alcance de estos.

El SROI resulta sumamente útil por su capacidad para establecer una relación clara entre la inversión monetaria y los impactos obtenidos, y por permitir una narrativa más transparente y atractiva a las empresas.

A continuación, se trata de poner en relación toda esta información con el contexto social en el que se van a implementar las intervenciones, mediante la identificación de las condiciones socioeconómicas y culturales más relevantes de aquel. Después, debe predecirse cómo tales condiciones existentes podrían cambiar con la implementación de la acción en cuestión, es decir, identificar los potenciales impactos del proyecto. Por último, una vez reconocidos estos últimos, se procede a identificar y establecer las estrategias con las que no solo poder evitar los posibles impactos adversos que pudieran surgir, sino también aumentar los positivos (McPherson 2004).

La EIS representa una metodología diferente por su percepción de lo social. En primer término, porque conlleva una perspectiva transversal de la idea de *impacto*, que considera los efectos sociales, económicos y biofísicos interconectados de forma inherente: una alteración en cualquiera de estos ámbitos dará lugar a cambios en el resto. En este sentido, a la hora de llevar a cabo un análisis, también las posibles consecuencias adversas a nivel económico y biofísico son percibidas como importantes factores de riesgo para el bienestar social: “Por ejemplo, si el proyecto planificado afecta la disponibilidad de agua y tierras para la producción local de alimentos, también causa impactos sociales, como el aumento de precios de los alimentos, la necesidad de viajar largas distancias para comprar o cultivar alimentos” (IISD 2016).

Además, la esta metodología incorpora la evaluación de cualquier tipo de impacto en los seres humanos y en todas las formas en que las personas y las comunidades interactúan con su entorno sociocultural, económico y biofísico. El listado de los posibles impactos es largo:

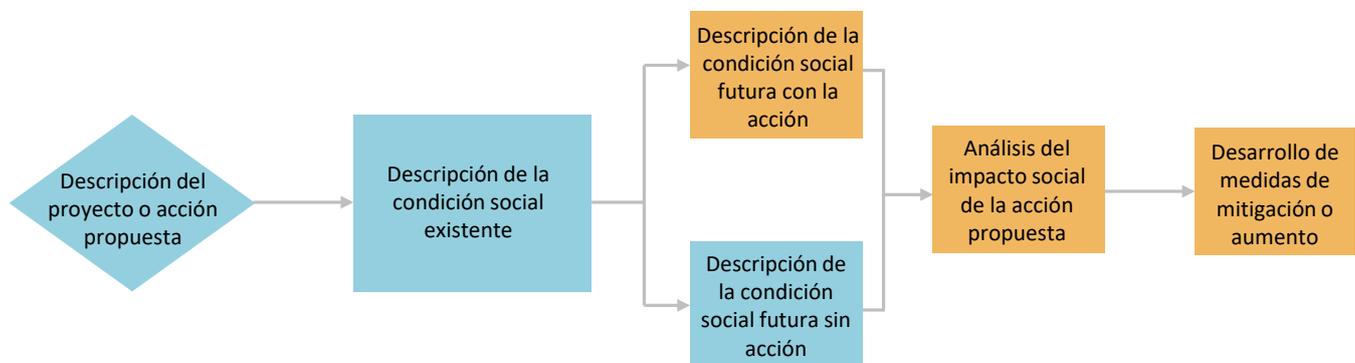
[...] impactos estéticos (análisis del paisaje); impactos en el patrimonio arqueológico y cultural (tanto tangibles como no tangibles); impactos comunitarios; impactos culturales; impactos demográficos; impactos en el

desarrollo; impactos económicos y fiscales; impactos de género; impactos en la salud y la salud mental; impactos sobre los derechos indígenas; impactos infraestructurales, impactos institucionales; impactos del ocio y el turismo; impactos políticos (derechos humanos, gobernanza, democratización, etc.); pobreza; impactos psicológicos; cuestiones de recursos (acceso y propiedad de los recursos); impactos en el capital social y humano; y otros impactos en las sociedades. (IAIA, s. f.)

Por otro lado, si bien hemos mencionado que la EIS posee una gran utilidad en las etapas previas a la acción filantrópica que se evalúa, también propone un método que puede resultar de gran utilidad para la evaluación de las ya operativas. Tal como puede observarse en la **Figura 3**, mediante una técnica de contraste comparativo, confronta dos escenarios, uno al que se le aplica la iniciativa y otro al que no. A través de las diferencias que se observan entre ambos, es posible identificar cuáles han sido los impactos concretos de la iniciativa llevada a cabo. Por ejemplo, si se compara el estado de un grupo que se ha beneficiado del programa con el de otro de control que no ha participado en él, pueden identificarse los efectos de aquel.

Por tanto, tanto si se lleva a cabo de forma prospectiva como retrospectiva, la EIS resulta útil para identificar los impactos –tanto potenciales como reales– de una acción. A raíz de una comprensión de las condiciones sociales es posible identificar los cambios producidos en un contexto particular. Esto habilita la posibilidad de establecer con posterioridad estrategias con las que prevenir o corregir los impactos negativos que se hayan producido, al tiempo que se siguen potenciando y maximizando los positivos.

Figura 3. Proceso básico de la EIS



Fuente: McPherson (2004, 8).

4. Situación actual de la filantropía empresarial

Llegados a este punto, tras haber observado las causas de esta nueva tendencia filantrópica, así como las diferentes implicaciones que entraña y cómo se está materializando, resulta de interés poner la atención en la situación actual de la cuestión. Al respecto, la experiencia de estos años permite hacer un breve repaso del estado actual de dicha evolución, en el que cabe destacar algunas de las características más relevantes de esta perspectiva.

4.1. Adopción general del carácter estratégico

En primer lugar, los datos evidencian que, en efecto, las empresas están redefiniendo sus prácticas filantrópicas a través de un enfoque estratégico. Tal como recoge una encuesta realizada al sector empresarial por KPMG (2021), la filantropía ha dejado de consistir simplemente en el hecho de entregar dinero a causas que lo merecen, en la medida en que ello ya no se considera suficiente. En este sentido, se están consolidando nuevas formas de donar, en las que los filántropos aprovechan las dinámicas del mundo de los negocios para ayudar a agregar rigor y disciplina a las actividades de esa naturaleza con el fin de maximizar el impacto. A pesar de que los benefactores de hoy pueden sentirse impulsados por los mismos deseos que tenían quienes les antecedieron –querer contribuir a mejorar la sociedad–, difieren en lo que se refiere a la confianza, a su ambición, a su alcance, a las estructuras adoptadas y a la disciplina para medir el impacto.

Se están consolidando nuevas formas de donar, en las que los filántropos aprovechan las dinámicas del mundo de los negocios para ayudar a agregar rigor y disciplina con el fin de maximizar el impacto.

Así, la mayor parte de los filántropos encuestados asegura dedicar la mayor parte del tiempo a considerar, investigar y elegir las causas adecuadas para apoyar. Reconocen la necesidad de sopesar sus actividades y objetivos tanto como resulte oportuno, para lo cual aplican el mismo pensamiento disciplinado que usarían en el mundo empresarial. Según la encuesta realizada, las organizaciones se mostraron unánimes en la voluntad de que su tiempo, su esfuerzo y su dinero se dirijan hacia donde puedan tener el mayor impacto, lo que las lleva a dedicar periodos considerables para investigar y evaluar las áreas de interés y la óptica. Asimismo, reconocieron que la demostración de impacto constituye un elemento fundamental para el éxito y el disfrute de la actividad filantrópica. Según la encuesta, casi tres cuartas partes (71%) de los benefactores situaron el impacto medible en la parte superior de la lista al seleccionar las causas para apoyar, junto con una buena gobernanza (58%) y un enfoque innovador (42%) (KPMG 2021).

Del mismo modo, en una consulta realizada por la Rockefeller Philanthropy Advisors (2022) a 150 empleados con funciones en este ámbito en empresas de Europa, Sudamérica, África y Asia-Pacífico, se comprobó que la gran mayoría de las organizaciones aseguraban contar con sistemas para medir la eficacia de los esfuerzos en este ámbito. Cuando se les preguntó cómo evaluaban la eficacia de estos, la mayoría citaron evaluaciones de áreas programáticas completas (69%) o subvenciones individuales (58%). En menor medida, se adoptaron métricas de desempeño (39%), se realizaron encuestas de satisfacción con sus beneficiarios (35%) o se evaluaron los programas de forma anual (35%). En todo caso, tan solo el 5% aseguró no medir la eficacia de sus esfuerzos en este ámbito.

4.2. Alineación con los objetivos de negocio

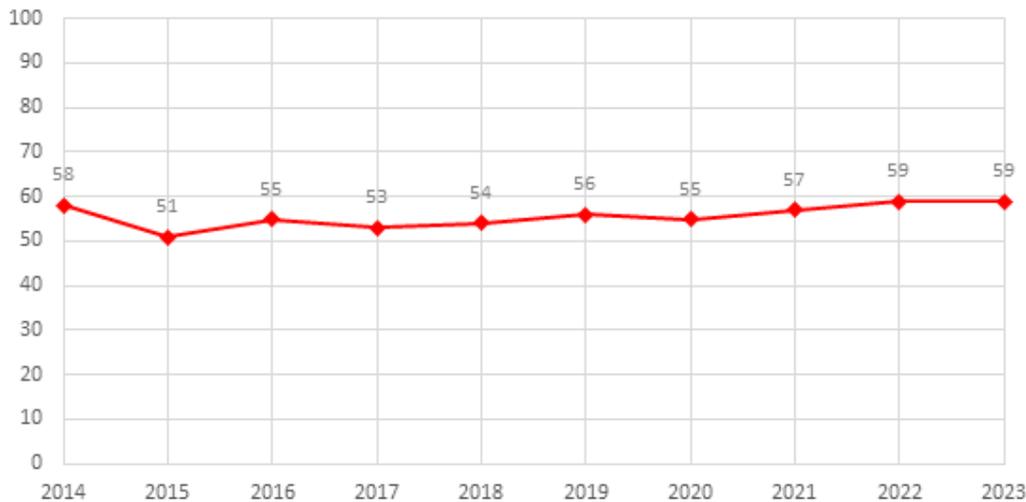
En la medida en que la filantropía se está integrando en las empresas y se están desarrollando metodologías y herramientas que permiten ponerla en práctica de forma estratégica, cada vez más compañías están alineando sus iniciativas benéficas con sus objetivos de negocio y sus estrategias corporativas. Prueba de ello es el hecho de que, según el estudio de la Rockefeller Philanthropy Advisors (2022), los principales tomadores de decisiones a la hora de determinar la estrategia filantrópica de la corporación son el personal ejecutivo o la junta directiva (82%).

Ello se debe sobre todo a que, ante esta nueva idea de *propósito*, la filantropía y la responsabilidad han pasado a influir de modo directo en cuestiones relevantes de negocio tales como la reputación corporativa, las relaciones con los *stakeholders* o la lealtad de los clientes. Según demuestra el Edelman Trust Institute (2024), un 65% de los encuestados tiene altas expectativas en que los CEO gestionen y controlen los cambios que se están desarrollando en la sociedad y no solo los relacionados con sus negocios. En este sentido, los consumidores y los empleados aseguran estar cada vez más interesados en apoyar a y trabajar para empresas que demuestren un compromiso con causas sociales y ambientales que vayan más allá de sus propias actividades. De este modo, la filantropía representa un medio fundamental para atender estas cuestiones.

Asimismo, en la actualidad se está consolidando la idea según la cual se percibe este fenómeno como una oportunidad para crear valor compartido tanto para la sociedad como para la propia actividad empresarial, en lugar de considerarla como una faceta separada y meramente altruista. Se trata de una perspectiva en la que el éxito de la compañía y el progreso social no son entendidos como términos excluyentes, sino interdependientes. Por ejemplo, con el programa ProFuturo citado más arriba, Telefónica no solo contribuye al desarrollo social, sino que también fomenta un entorno cada vez más digitalizado y una población con mayores habilidades digitales, lo cual redundará en su favor.

Es decir, la filantropía corporativa está pasando de ser una mera actividad altruista para convertirse en un medio a través del cual es posible generar valor tanto para la sociedad como para las compañías. De ese modo, estas ven que, al alinear sus iniciativas filantrópicas con sus objetivos de negocio, encuentran nuevas formas de contribuir al bienestar social y, al mismo tiempo, fortalecer su posición en el mercado.

Figura 4. Evolución del índice de confianza en las ONG en España por parte de la población general



Fuente: Elaboración propia a partir de Edelman Trust Institute (2023).

4.3. El reto de la confianza

Tal como se ha visto a lo largo del cuaderno, el nivel de confianza en las instituciones filantrópicas y del tercer sector tienen margen de mejora. A pesar de que la actitud estratégica comporta una mayor transparencia y calidad de la información, y de que se dispone cada vez de mayor cantidad de datos y más detallados sobre los impactos de las acciones emprendidas, este fenómeno, sin embargo, no se está traduciendo en un incremento de la confianza o de la visión general que la población y las empresas poseen de dichas instituciones. Los estudios anuales que lleva a cabo el Edelman Trust Institute reflejan esta afirmación, al mostrar en la última década solo una leve variación del índice de confianza en las ONG (véase la **Figura 4**).

Esta percepción, no obstante, representa una gran oportunidad para la filantropía empresarial. Al contrario de lo que sucede con las ONG, las empresas se están consolidando como un agente fiable, con criterio y rigor, en cuyo compromiso y responsabilidad sí parece creer cada vez más la población. Según el propio Edelman Trust Institute, tras la pandemia de la COVID-19, las compañías pasaron a ser la institución con mayor índice de confianza por parte de los ciudadanos. En el 2023 este se situó en 62 puntos, frente

a los 59 de las ONG y los 50 del Gobierno (Edelman Trust Institute 2023). Este aspecto, sin duda, las está poniendo en el centro de múltiples cuestiones y debates que van más allá de lo financiero, no solo por su buen hacer, sino también por la seguridad que ofrecen en el plano social. De este modo, el fenómeno aquí estudiado crece en la medida en que las ONG y los Gobiernos muestran cada vez mayor interés por colaborar con el sector privado con el objetivo de ganar fiabilidad y aceptación por parte de la sociedad.

4.4. Foco en la sostenibilidad

La filantropía de carácter estratégico recibe también un impulso gracias a la creciente tendencia por parte de las empresas a integrar la sostenibilidad y la idea del desarrollo sostenible en el núcleo de sus estrategias en este ámbito, así como de colaborar con otras entidades sociales públicas y privadas en estas acciones. Según la Red de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo con sede en la Comunidad de Madrid (Red ONGD MAD), existe una tendencia creciente a la incorporación de las compañías privadas en programas del ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, en línea con el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 17 y su meta 17.17, consistente en “fomentar y

promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (Red ONGD MAD 2021).

El número de compañías que aseguran estar utilizando como referencia los ODS a la hora de decidir hacia dónde dirigir sus iniciativas filantrópicas va en aumento. Desde la óptica estratégica, la principal ventaja que aquellos ofrecen es que hacen referencia a una serie de metas comunes entre sectores y funcionan también como un lenguaje común que permite, entre otras cosas, informar sobre los logros alcanzados (Jiménez-Yáñez y Fontrodona 2022). Además, ante la importancia de esta cuestión, se han desarrollado en la actualidad una gran variedad de herramientas y metodologías que se enfocan de forma específica en la medición del cumplimiento de estos objetivos, lo cual facilita el reto de materializar los impactos en resultados numéricos concretos y detallados.

Por otra parte, también se incrementa el número de organizaciones filantrópicas que se centran en abordar los ODS. Desde la Organización de Naciones Unidas (ONU) se está reconociendo también su papel fundamental en el avance hacia el desarrollo sostenible con el objetivo de aprovechar su experiencia y sus capacidades, por lo que, desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se pretende involucrarlas en la Agenda 2030 mediante su participación en discusiones políticas y otros eventos de naturaleza divulgativa (PNUD s. f.).

4.5. Innovación y colaboración

La responsabilidad social y la investigación son necesariamente factores de innovación en las empresas, tanto en lo que se refiere a los procesos como a los productos (MacGregor *et al.* 2017). A la inversa, la innovación resulta clave para seguir encarando los desafíos de nuestro tiempo. Es por ello por lo que una gran parte de los proyectos filantrópicos de las organizaciones están poniendo el foco en fomentar diferentes tecnologías innovadoras que pueden ayudar a abordar de forma más adecuada y eficiente los problemas sociales y ambientales. Es el caso, por ejemplo, de Microsoft, que ha establecido para el periodo 2019-2024 un presupuesto de más de 50 millones de dólares a organizaciones que utilizan la inteligencia artificial para resolver problemas ambientales (Pardo Bayona, 2018), o IKEA Foundation, que financia la instalación de sistemas de energía solar en escuelas y centros comunitarios en África y Asia (IKEA Foundation, s. f.). Asimismo, un 42% de

los filántropos encuestados en el 2021 por KPMG (2021) aseguró que el enfoque innovador de un proyecto era un criterio de peso para tener en cuenta a la hora de decidir prestar apoyo una iniciativa.

Esta voluntad de innovación se debe sobre todo al hecho de que, tal como hemos visto, la ambición de la filantropía moderna es cada vez mayor y los objetivos más relevantes y complejos. Ya no basta con mitigar los síntomas de los problemas sociales y económicos, sino que se buscan soluciones duraderas que aborden las problemáticas desde la raíz. Para ello, se otorga un gran peso tanto a aquellas iniciativas que implementan estrategias innovadoras que permiten abordar las distintas cuestiones desde esta nueva perspectiva, como a las que ponen en juego las diversas novedades –a saber, nuevas tecnologías, métodos, enfoques y herramientas– y sus múltiples beneficios.

Por este mismo motivo, la filantropía también ha dejado de percibirse como una actividad solitaria, para pasar a contemplar como factores clave la colaboración, el aprendizaje continuo y el asesoramiento. En la medida en que los propósitos de los benefactores modernos y las empresas son cada vez más ambiciosos, la cooperación pasa a ser percibida como la única manera de lograrlos. Según la misma consulta realizada por KPMG (2021), el 63% de los filántropos también reconoció “estar de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que resulta fundamental colaborar para generar un impacto real; el 60% aseguró aprender de otros filántropos; y el 42% afirmó trabajar de forma regular junto con otros donantes, mediante el intercambio de ideas y la combinación de sinergias, con el objetivo de identificar posibles acciones conjuntas, buenas prácticas y nuevas oportunidades.

La filantropía también ha dejado de percibirse como una actividad solitaria, para pasar a contemplar como factores clave la colaboración, el aprendizaje continuo y el asesoramiento.

5. Conclusión

La evolución de la filantropía empresarial hacia un enfoque más estratégico es, sin duda, una buena noticia en la medida en que está provocando un incremento del número de compañías involucradas. La posibilidad de que aquella devenga más segura y confiable y el hecho de que han empezado a percibirse nuevas oportunidades en este ámbito han animado a un gran número de empresas que se mostraban reticentes a comprometer sus recursos sin ciertas garantías.

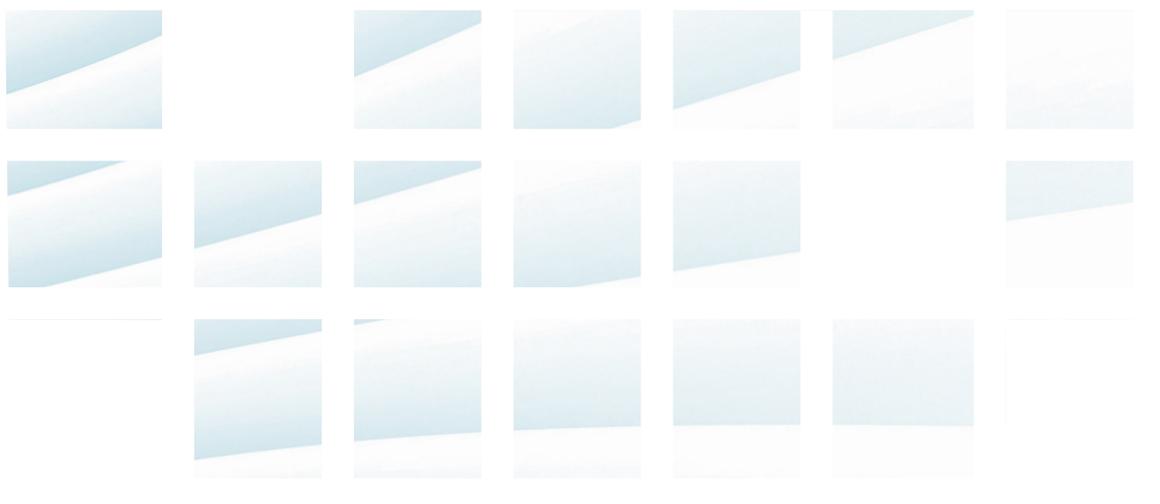
Esta transformación refleja un cambio de paradigma en el entorno empresarial, donde las actividades de esta naturaleza ya no se perciben únicamente como una obligación moral, sino también como una oportunidad estratégica para generar valor compartido y fortalecer su posición en el mercado. Tal como se ha visto a lo largo de este cuaderno, para las empresas que desean optar a dichas oportunidades, resulta fundamental comenzar por integrar la filantropía por completo en su cultura organizacional y en su estrategia. Ello implica identificar las áreas de oportunidad donde puedan generar un impacto significativo y alinear las iniciativas en este ámbito con sus valores y sus objetivos de negocio. Además, se hace crucial establecer sistemas robustos de medición y seguimiento de ese impacto con el fin de evaluar la efectividad de las iniciativas de esta naturaleza y comunicar de manera transparente los resultados obtenidos.

Asimismo, esta nueva tendencia está demostrando resultar fundamental en la generación de impactos más significativos tanto a nivel social como medioambiental. Mediante

el actual enfoque, las empresas han optado por desarrollar una filantropía basada en acciones más estudiadas, menos fortuitas y con menos riesgos y factores inesperados. Para ello, se han desarrollado e implementado una serie de procesos, herramientas y metodologías destinados al estudio de los datos y la medición de los impactos. Como consecuencia de todo ello, se está logrando que aquella sea cada vez más efectiva.

Tal como también se ha expuesto, todo parece indicar que el futuro de la filantropía empresarial se presenta como un espacio donde la colaboración, la innovación y la transparencia constituirán elementos claves. Las compañías afrontarán la presión de responder a desafíos sociales y ambientales cada vez más urgentes, lo cual requerirá una mayor integración de esta faceta en su estrategia central. Al respecto, es deseable que estas iniciativas se centren no solo en abordar los problemas de manera reactiva, sino también en identificar y acometer las causas subyacentes de aquellos, de modo que se genere un impacto sistémico y sostenible a largo plazo. Asimismo, se anticipa que las empresas deberán adoptar perspectivas más colaborativas y trabajar en alianza con otras organizaciones y partes interesadas para maximizar su impacto y alcanzar resultados significativos a escala.

Al seguir estas recomendaciones y mantener un compromiso continuo con la innovación y la excelencia en la filantropía empresarial, las compañías pueden desempeñar un papel clave en la creación de un mundo más justo, equitativo y sostenible para las generaciones presentes y futuras.



6. Referencias

- ABDALA, Ernesto. 2004. *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_eva.pdf.
- ARGANDOÑA, Antonio. 2015. "Filantropía, compasión, eficiencia...". *Economía, Ética y RSE* (blog). IESE Business School, 11 de noviembre. <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2015/11/11/filantropia-compasion-eficiencia/>.
- ARGANDOÑA, Antonio. 2019. "Un nuevo propósito para las empresas". *Carcax y dardos 2* (blog). 3 de septiembre. https://lavidacarcax.blogspot.com/2019/09/un-nuevo-proposito-para-las-empresas_6.html.
- ARIAS Padilla, Diego y Joan Fontrodona. 2020. *Gavi-"La Caixa": Una alianza de éxito a favor de la vacunación infantil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0532.pdf>
- CAVAZOS-ARROYO, Judith y Antonio Carlos Giuliani. 2017. "Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social". *Cuadernos del CIMBAGE* 19:27-41. <https://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>.
- COMISIÓN de las Comunidades Europeas. 2001. *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. 18 de julio. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf).
- COMISIÓN Europea. 2011. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. 25 de octubre. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>.
- COMISIÓN Europea. s. f. "Ex-post evaluations". Dirección General de Comercio. Acceso el 8 de octubre del 2024. https://policy.trade.ec.europa.eu/analysis-and-assessment/ex-post-evaluations_en.
- CRUZ, Cristina y Rachida Justo. 2020. *Perfiles de filantropía personal en España*. IE Center for Families in Business y CaixaBank Banca Privada. Junio de 2020. <https://docs.iese.edu/foundation/PERFILES-DE-FILANTROPIA-PERSONAL-EN-ESPA%C3%91A.pdf>.
- CURTO Grau, Marta. 2012. "La filantropía: ¿Un acto de responsabilidad social?". *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* 15 (julio). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0319.pdf>.
- ECODES. s. f. "SROI- Metodología para la medición del impacto social, ambiental y socioeconómico". Ecodes (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://ecodes.org/hacemos/cultura-para-la-sostenibilidad/medicion-y-evaluacion-de-impacto/sroi-metodologia-para-la-medicion-del-impacto-social-ambiental-y-socioeconomico>.
- EDELMAN Trust Institute. 2023. *2023 Edelman Trust Barometer. Informe España*. Edelman Trust Institute. https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2023-03/TrustBarometer%20Spain_2023.pdf.
- EDELMAN Trust Institute. 2024. *2024 Edelman Trust Barometer. Informe España*. Edelman Trust Institute. https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2024-03/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer_Spain%20Report.pdf.
- EUROPEAN Network for Rural Development. 2020. "Ex Ante Evaluation". ENRD (sitio web). Comisión Europea. Actualizado el 28 de diciembre del 2020. https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/back-basics/ex-ante-evaluation_en.html.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). s. f. "Global Soil Partnership". FAO (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://www.fao.org/global-soil-partnership/partners/gsp-partners/en/>.
- FONTRODONA, Joan. 2023. "Retos de la filantropía corporativa". En *Proyecto de valor social. Informe 2023*. CaixaBank.
- FUNDACIÓN Deloitte, Asociación Española de Fundraising y Fundación Lealtad. 2022. *Barómetro de entidades no lucrativas. Tercera edición*. Deloitte. <https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2022/06/Tercera-edicion-Barometro-de-entidades-no-lucrativas.pdf>.

GAVI (Global Alliance for Vaccination and Immunisation). s. f. "About our Alliance". Gavi (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://www.gavi.org/our-alliance/about>.

GRUPO CIVIS. 2012. *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)*. Grupo CIVIS. http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanish.pdf.

IAIA (International Association for Impact Assessment). s. f. "Social Impact Assessment". IAIA (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://www.iaia.org/wiki-details.php?ID=23>.

IESE Business School. 2021. "Filantropía: en busca del impacto positivo". *IESE Business School Insight* 158 (mayo). <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/filantropia-busca-impacto-positivo/>.

IISD (International Institute for Sustainable Development). 2016. *Evaluación del Impacto Social (EIS)*. IISD. <https://www.iisd.org/learning/eia/es/wp-content/uploads/2016/06/ES-SIA.pdf>.

IKEA Foundation. s. f. "Renewable Energy". IKEA Foundation (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://ikeafoundation.org/themes/renewable-energy/>.

JIMÉNEZ-YAÑEZ, Ricardo-María y Joan Fontrodona. 2022. "The Impact of the SDGs on non-financial Corporate Communications. An Analysis of CaixaBank Reports (2013-2019)". *Ibérica. Revista de la Asociación Europea de Lenguas para Fines Específicos (AELFE)* 43:235-259. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/69255/1/580-Article%20Text-900-1-10-20220624.pdf>.

KEENAN, Joanna. 2020. "Respuesta a la COVID-19 en todo el mundo". Médicos Sin Fronteras (sitio web). <https://www.msf.org/es/memoria-internacional-2020/respuesta-la-covid-19-en-todo-el-mundo>.

KPMG. 2021. *Disruptive Philanthropists*. KPMG. <https://kpmg.com/dp/en/home/insights/2021/10/disruptive-philanthropists.html>.

LIM, Terence. 2010. *Measuring the Value of Corporate Philanthropy. Social Impact, Business Benefits, and Investor Returns*. Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). https://www.kindlink.com/news/sites/default/files/resource-files/2017-02/MVCP_report_singles.pdf.

MACGREGOR, Steven P., Joan Fontrodona y José Hernández. 2017. "Towards a sustainable innovation model for small enterprises". En *Innovative CSR*, editado por Céline Louche, Samuel Idowu y Walter Filho, 305-330). Routledge.

MARÍN García, Sergio. 2019. "Sostenibilidad y RSC". *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa* 41 (mayo). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0514.pdf>.

MARÍN García, Sergio. 2018. "Filantropía y RSC". *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa* 39 (octubre). <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0487.pdf>.

MARKER, Richard A. 2013. "Filantropía de impacto: sus significados, sus promesas y sus escollos". *Anuario de Derecho de Fundaciones* 1:205-226. https://anuarioaef.fundaciones.org/wp-content/uploads/2022/08/2013_04_Estudios_Filantropiadeimpacto.pdf.

MARTÍNEZ, Bruno y Joan Fontrodona. 2024. "Benefit corporations y sociedades de beneficio e interés colectivo: un movimiento en auge". *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social* 59 (mayo). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0652>.

MCPHERSON, Matthew M. 2004. *Guía para la realización de las evaluaciones de impacto social (EIS) dentro del proceso de evaluación de impacto ambiental (EIA)*. Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana. https://issuu.com/ecored/docs/gu_a_para_la_realizaci_n_de_las_e.

MULLER, Phillip y Joan Fontrodona. 2021a. Economía circular. Una revolución en marcha. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa* 48 (enero). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0609.pdf>.

MULLER, Phillip y Joan Fontrodona. 2021b. "Horizonte ESG. Compromiso y consistencia". *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social* 49 (abril). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0611>.

OECD. 2021. *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c1741fb-es>.

ORTEGÓN, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto. 2015. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>.

PACTO Mundial. 2024. *Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas*. Pacto Mundial de la ONU España. <https://info.pactomundial.org/implantacion-desarrollo-sostenible-agenda2030-ods-empresas-espanolas-2024>.

PARDO Bayona, Montserrat. s. f. ““AI for Earth” de Microsoft en el 1º Summit de Innovación Tecnológica y Economía Circular”. Microsoft. <https://pulse.microsoft.com/es-es/making-a-difference-es-es/manufacturing-es-es/fa1-ai-for-earth-de-microsoft-en-el-1o-summit-de-innovacion-tecnologica-y-economia-circular/>.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). s. f. “El PNUD y las fundaciones”. PNUD (sitio web). Acceso el 8 de octubre del 2024. <https://www.undp.org/es/nuestros-socios/fundaciones>.

PROFUTURO. 2023. *Informe Anual 2022*. Fundación Telefónica y Fundación “la Caixa”. https://profuturo.education/wp-content/uploads/2023/06/Memoria_ProFuturo_2022_DIGITAL.pdf.

REBOLD (2023) *¿Cómo es el compromiso social con las ONG en España?*. <https://letsrebold.com/wp-content/uploads/2023/06/Estudio-Como-es-el-compromiso-social-con-las-ong-en-espana-Rebold.pdf>

RED ONGD MAD (Red de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de Madrid). 2021. *La colaboración entre empresas y ONGD. Las alianzas para el desarrollo*. Red de ONGD de Madrid. <https://www.redongdmad.org/wp-content/uploads/2021/07/LA-COLABORACION-empresas-ONGD.pdf>.

ROCKEFELLER Philanthropy Advisors. 2022. *Global Trends and Strategic Time Horizons in Philanthropy 2022*. Rockefeller Philanthropy Advisors. <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2022/07/Time-Horizons-2022-1.pdf>.

THINKXSOCIAL. 2023. *La relación de la Gen Z con el tercer sector*. ThinkXSocial. <https://drive.google.com/file/d/1G5xLJ-2cvB4zWN4WIWkTN03tAe9lwAPZ/view>.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .