



# APOYO NO FINANCIERO PARA EL IMPACTO: GUÍA Y CAJA DE HERRAMIENTAS

## GUÍA PARA BRINDAR APOYO NO FINANCIERO



**RED DE IMPACTO**

**Latimpacto**

## Directores del estudio

### Latimacto

Carolina Suárez  
Alan Wagenberg

### Red de Impacto

Fernanda Achá  
Cecilia Foxworthy

## Investigación y autoría

Danielle Alejandra García  
Alan Wagenberg

## Con la colaboración de

### Latimacto

Itziar Amuchastegui  
Maria José Céspedes  
Greta Salvi

### Red de Impacto

Hugo Hernández

### Consultor

Rodrigo Villar Gómez

## Edición

Bernardo González

## Diseño y montaje

Connect your Brand  
[www.connectyourbrand.co](http://www.connectyourbrand.co)

## Traducción

**Portugués:** Joaquín Serrano

**Inglés:** Mario Vázquez

## CONTENIDO

Agradecimientos .....	4
Lista de acrónimos y abreviaciones .....	5
Presentación .....	6
Sobre Latimacto y la Red de Impacto .....	7
Introducción .....	8
Resumen ejecutivo .....	9
<b>I. Marco conceptual .....</b>	<b>14</b>
A. ¿Para qué es el apoyo no financiero? .....	16
B. ¿Para quién es el apoyo no financiero? .....	18
C. Áreas de apoyo no financiero .....	20
<b>II. Estrategia del apoyo no financiero .....</b>	<b>26</b>
A. Consideraciones mínimas .....	26
B. Criterios según el tipo de financiamiento .....	27
C. Criterios según la etapa de desarrollo de la OPS .....	28
D. Modelos del apoyo no financiero .....	29
<b>III. Estructuración del apoyo no financiero .....</b>	<b>34</b>
A. PASO 1: Mapeo de activos .....	34
B. PASO 2: Diagnóstico de la OPS .....	40
C. PASO 3: Desarrollo del plan de trabajo .....	43
C. PASO 4: Formas de entrega .....	46
E. PASO 5: Evaluación .....	49
Conclusiones .....	52
Glosario .....	54
Bibliografía .....	57

# Agradecimientos

Latimpacto y la Red de Impacto desea agradecer a las siguientes personas y organizaciones por apoyar con su asesoría, conocimiento e ideas el desarrollo de este estudio.

## Comité de expertos

- Ana Milena Lemos, Fundación Caicedo González, Riopaila Castilla
- Daniel Ricardo Uribe Parra, Fundación Corona
- Gabriela Boyer, Inter-American Foundation
- Gracia Goya, Hispanics in Philanthropy
- Juliana Gálvez, Yunus Social Business
- Lina Rossi, Aspen Network of Development Entrepreneurs
- Marcia Cota, Inter-American Foundation
- Margareth Flórez, RedEAmérica
- Ramsés Gómez, Sistema B
- Renata Truzzi, NESsT
- Rodrigo Villar, Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Universidad Adolfo Ibáñez
- Karla Adriana Caballero Arista, Nacional Monte de Piedad
- Kira López, Agora Partnerships
- Lina María Otálora Román, Fundación Bolívar Davivienda
- Manuela Correa, Fundes
- María Denise Duarte, Agora Partnerships
- Mariana Sandoval, Comunalía
- Matheus García, ASID Brasil
- Nicolás Demeilliers, &YOU
- Pamela Dietrich Ribeiro, Mercado Livre
- Patricia López, Impact Hub, El Salvador
- Renata Truzzi, NESsT
- Rodrigo Brito, Coca-Cola
- Sandra Yance, Fundación Bolívar Davivienda
- Santiago Mejía Rendón, Ashoka
- Tatiana Fraga Diez, Comunalía

## Entrevistados para la investigación y la elaboración de casos

- Alejandro Torun, LUUM
- Ana María Martínez, Cemex RD
- Arturo Celedón, Fundación Colunga
- Camilo Andrés Cortés Castro, Acumen
- Cecilia Foxworthy, Agora Partnerships
- Daniel Brandão, Vox Capital
- Eduardo Parada, Fundación Tichi Muñoz
- Elisa Patiño González, Sistema B
- Esteban Peláez, Fundación Corona
- Fernando Cortés, Fundación Bolívar Davivienda
- Gabriel Cardoso, Instituto Sabin
- Gabrielle Do Amaral, Fundação Grupo Boticário
- Gaia De Dominicis, Yunus Social Business
- Guilherme Karam, Fundação Grupo Boticário
- Ixchel Alcántara, WEConnect International
- Jasmin Lobo, Fundação Grupo Boticário
- Jorge Martínez Mora, Fundes
- José Andrés Díaz, IC Fundación
- Juan Carlos Lozano, Innpactia
- Juliana Gálvez, Yunus Social Business
- Karin Blanck, Instituto Orizon

## Aportes a la perspectiva del ecosistema

- Alberto Gómez, Co\_ (México)
- Alex Cárdenas, Emprendec
- Cinthia Varela, Kunan
- Clarisa Piccione, Innpactia
- Daniela Bolívar, ES2 Latam
- Daniela Jara, Ameris
- Daniela Peralvo, IMPAQTO
- Denisse Osorio, Red Empresarias de Nicaragua
- Joab Jiménez, ImpactHub México
- Justin Schwartz, IMPAQTO
- Paola Sanabria, Innpactia
- Roberto Navas, Fundación Arturo & Enrica Sesana
- Samuel Azout, Fútbol con Corazón

# Lista de acrónimos y abreviaciones

<b>ANF</b>	Apoyo no financiero
<b>ASID</b>	Ação Social para Igualdade das Diferenças
<b>CAF</b>	Corporación Andina de Fomento - Banca de Desarrollo de América Latina
<b>EVPA</b>	European Venture Philanthropy Association
<b>GALI</b>	Global Accelerator Learning Initiative
<b>GIIN</b>	Global Impact Investing Network
<b>MIPYME</b>	Micro, pequeña y mediana empresa
<b>NMP</b>	Nacional Monte de Piedad
<b>OAE</b>	Organización de apoyo empresarial
<b>OPS</b>	Organización de propósito social
<b>OSC</b>	Organización de la sociedad civil
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>TdC</b>	Teoría de cambio
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>VIRAL</b>	Venture Investment-Readiness and Awareness Levels
<b>VNI</b>	Valores de Niveles de Intervención
<b>YSB</b>	Yunus Social Business

# Presentación

De acuerdo con el índice de GINI, la pandemia ha exacerbado la posición de América Latina como la región más desigual del mundo en términos económicos. La pobreza ha aumentado en un 4% y el ingreso per cápita ha caído a niveles similares a los de hace más de una década. Casi 3 millones de empresas, la mayoría de ellas micro y pequeñas empresas, están en peligro de cierre, lo que pone en riesgo más de 8,5 millones de puestos de trabajo. Y el riesgo es aún mayor para emprendedores sociales y organizaciones sin ánimo de lucro (organizaciones con propósito social) que tienen menos acceso a financiamiento y operan en mercados más complejos.

Los impactos sociales de la crisis continúan agudizándose lo que amplifica la vulnerabilidad de la región. Para impulsar una recuperación económica sostenible, la región debe enfocarse en un desarrollo más inclusivo. Por lo tanto, es importante fortalecer el desarrollo, la consolidación y la sostenibilidad de organizaciones con propósito social (OPS).

Por ello, la **Red de Impacto** y **Latimpacto** unieron fuerzas para elaborar una guía que apoye las organizaciones de apoyo empresarial (inversores, filántropos, incubadoras, aceleradores, etc.) a estructurar un programa de apoyo no financiero que se adecúa a las necesidades de las OPS y evaluar el impacto de este. La guía integra mejores prácticas, casos de estudio y herramientas accionables con el objetivo de mejorar las condiciones de éxito de las OPS

**¿Pero por qué enfocarnos en apoyo no financiero?** La realidad nos ha demostrado que el solo acceder a financiamiento o capital no es suficiente para garantizar el éxito de las intervenciones de las OPS. Es más, se ha evidenciado que el acceso a programa de apoyo no financiero de largo plazo es un componente fundamental para que las OPS puedan maximizar su impacto y lograr una sostenibilidad financiera en mercados complejos.

Si bien esta guía pretende ser un recurso exhaustivo, esperamos que sea un buen punto de partida que los apoye a fortalecer y/o estructurar un programa de apoyo no financiero eficiente enfocado en *¿Para qué?* y *¿Para quién?*, y de esta forma se diseñen estrategias de apoyo no financiero tomando en cuenta las necesidades y la etapa de desarrollo de la OPS.

Carolina Suárez  
CEO  
**Latimpacto**

Cecilia Foxworthy  
Líder Fundraising y Relaciones Institucionales  
**Red de Impacto**

Alan Wagenberg  
Director Gestión de Conocimiento  
**Latimpacto**

María Virginia Romero y Roger Hidalgo  
Líderes de Alianzas y Colaboración Interna  
**Red de Impacto**

Fernanda Achá  
Líder Gestión de Conocimiento y Datos  
**Red de Impacto**

Alfredo Montoya  
Líder Comunicación y Marketing  
**Red de Impacto**

# Sobre Latimacto y la Red de Impacto

## Latimacto

Somos la comunidad de proveedores de capital, para que desplieguen de manera más estratégica ese capital —financiero y no financiero— que dirigen a iniciativas sociales y ambientales, fortaleciendo así su gestión y modelos de inversión.

Trabajamos en dos grandes ejes:

**Conexiones** para generar mayor colaboración, mejores prácticas y potenciales coinversiones.



**Conocimiento** sobre esquemas eficaces e innovadores de gestión, medición y financiación de iniciativas sociales y ambientales.

Nuestra apuesta es movilizar mayor capital dirigido a generar impacto.



La red de impacto LATAM es un grupo de organizaciones de apoyo al emprendimiento de impacto en Latinoamérica, fue formada en 2020 como resultado del task force de apoyo a emprendedores frente al COVID-19 que logró unificar al ecosistema de impacto para hacer frente a la crisis sanitaria y económica. Estamos enfrentando la crisis tanto de salud como económica que provoca el COVID19 y queremos que todos los emprendedores de impacto puedan afrontar la crisis como agentes de cambio, mientras siguen haciendo su trabajo, empleando a miles de personas y ayudando a sus comunidades.

Formamos parte del Ecosistema emprendedor, existimos para apoyar a los emprendedores de impacto a lo largo de la región. Por ello, recopilamos recursos, brindamos apoyo directo y coordinamos nuestros esfuerzos para ser lo más eficiente e impactantes en el momento de ayudar a los emprendedores. Siempre estamos abiertos a más participantes e ideas.

Queremos impulsar una realidad más justa y sostenible al unirnos como una voz conjunta de América Latina en materia de emprendimiento de impacto, así dejar una huella en el escenario global y convertirnos en referentes de impulsar e incentivar el crecimiento del ecosistema de impacto social.

Creamos una estructura a largo plazo con el propósito de unir las organizaciones de apoyo a emprendedores de impacto en torno a una voz común, elevar la participación de Latinoamérica en el ecosistema global y convertirse en un punto de referencia para la construcción de ecosistemas, para crear una América Latina más justa, resiliente y sostenible.

Impulsamos el desarrollo de Ecosistemas de Empresas Sociales para generar una comunidad internacional que se potencie y se nutra a través del intercambio.

## Introducción

Latipacto y la Red de Impacto se unieron para elaborar una caja de herramientas que apoye a las fundaciones, inversionistas sociales y organizaciones de apoyo empresarial (incubadoras, aceleradores, etc.) a estructurar y gestionar de una forma estratégica sus programas de apoyo no financiero. Esto con el fin de fortalecer a las organizaciones de propósito social (OPS) y aumentar el impacto social y ambiental que estás realizan.

La caja de herramientas incluye casos, herramientas, modelos, y tendencias relacionadas al apoyo no financiero. El presente documento incluye una guía que permite entender qué es apoyo no financiero para el impacto, cómo estructurarlo dentro de una organización, y como organizarlo de una forma estratégica.

Adicionalmente, la caja de herramienta contiene un micrositio, casos de estudio y un documento sobre tendencias en América Latina.

Para consultar todo el material, los invitamos a visitar la página web: [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)

# Resumen ejecutivo

## ¿Qué es el apoyo no financiero y cuál es su función para el impacto?

El apoyo no financiero es un componente fundamental para la inversión por impacto y el emprendimiento social. Este apoyo consiste en servicios de apoyo estratégico a las organizaciones de propósito social (OPS) con el fin de fortalecerlas y aumentar su desempeño general, mediante el desarrollo de habilidades o la mejora de procesos para maximizar su impacto<sup>1</sup>. Más allá de un programa de acompañamiento ofrecido en una sola instancia, el apoyo no financiero busca el desarrollo y la consolidación de la OPS de manera continua, pero con una estrategia de salida en la que la organización o el emprendimiento pueda sostenerse un vez que el apoyo prestado finalice.

Definimos el apoyo no financiero para el impacto como aquellos servicios que se ofrecen a las organizaciones de propósito social para incrementar su resiliencia, desarrollar sus talento y competencias, gestionar y medir su impacto, y lograr un mayor acceso al ecosistema o mercados con la finalidad de garantizar un impacto social y ambiental duradero.

El apoyo financiero por sí solo no garantiza el éxito de las OPS para generar el impacto esperado. Según una encuesta de **EVPA** realizada a inversionistas sociales y donantes en Europa, el 73% menciona que el apoyo no financiero es igual de importante al financiamiento, y otro 23% cree que es aún más importante <sup>2</sup>.

Por su parte, las organizaciones de apoyo empresarial, como incubadoras y aceleradoras, buscan fortalecer emprendimientos justamente a través del apoyo no financiero. Y aunque mucho de lo que funciona para crecer y rentabilizar los emprendimientos ya está documentado (por ejemplo, a través del trabajo del Global Accelerator Learning Initiative, GALI), hay aún trabajo por hacer para documentar qué y cómo se ofrece el apoyo no financiero en un contexto de impacto.

Los beneficios del apoyo no financiero son muchos, como se verá en el transcurso de esta guía, que se pueden resumir en cuatro ejes estratégicos: Capacidades y talento, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema (ver Tabla 1 y Capítulo 1).

<sup>1</sup>Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association.

<sup>2</sup>EVPA, (2020). "The 2020 Investing for Impact Survey." European Venture Philanthropy. Disponible en: <https://indd.adobe.com/view/a15e37dd-6ec6-4947-8dbe-e427cfc6bf29>

<p><b>Capacidades y talento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al emprendedor y/o líderes sociales a fortalecer su resiliencia personal y capacidades de liderazgo.</li> <li>• Asegura que la OPS tenga personas con capacidad para tomar buenas decisiones y usar los recursos lo más eficientemente posible.</li> </ul>	<p><b>Resiliencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompaña y brinda apoyo para que OPS a desarrolle sus propias capacidades y no fracase una vez que el apoyo termine.</li> <li>• Proporciona un soporte para mejorar las condiciones de éxito de la OPS.</li> <li>• Fortalece y proporciona procesos y herramientas que le permita a la OPS recibir más donaciones o inversiones, pueda tener continuidad, y/o escalar y replicar su impacto.</li> </ul>
<p><b>Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera un impacto directo y de forma tangible en la OPS apoyada para que a través de ella, esta pueda tener un mejor impacto positivo en las comunidades, grupos de interés, los beneficiarios y el medioambiente.</li> </ul>	<p><b>Acceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construye oportunidades para futuras inversiones o iniciativas a partir del apoyo no financiero proporcionado.</li> <li>• Mejora las condiciones de colaboración entre los proveedores de capital, apoyo empresarial y las organizaciones de propósito social, contribuyendo a un ecosistema de impacto más resiliente.</li> <li>• Brinda acceso a nuevos usuarios o mercados para ampliar el impacto social y/o ambiental.</li> </ul>

Tabla 1 – Beneficios del Apoyo No Financiero

## ¿Cuál es nuestra motivación sobre la guía y caja de herramientas?

El apoyo no financiero es aplicado en diversas formas y se ha ofrecido tradicionalmente como una herramienta para fortalecer las estrategias y operaciones de las OPS. En la actualidad, este apoyo se ha ofrecido con un mayor involucramiento y cada vez más entregado a la medida para satisfacer las necesidades y los requisitos de las OPS<sup>3</sup>. Aunque el valor de este apoyo es reconocido y aplicado de forma relativamente eficiente, las lecciones, buenas prácticas, y las herramientas para su estructuración y evaluación son generalmente desconocidas o poco compartidas para una diversidad de actores dentro del ecosistema de impacto<sup>4</sup>.

Esperamos que la documentación y difusión de mejores prácticas, el despliegue de herramientas, y el acceso al conocimiento ayudará a comprender, estructurar, gestionar y medir el apoyo no financiero con el fin de aumentar el impacto social y ambiental en la región. Por otro lado, esperamos que este producto incentive la colaboración entre los diferentes actores dentro del ecosistema para impulsar el apoyo no financiero y así generar un mayor impacto social.

<sup>3</sup>Global Impact Investing Network, (2017), "Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support." GIIN.

<sup>4</sup>Raynor, J., (2014), "The Return of Capacity Building," Stanford Social Innovation Review

## ¿Cuál es el objetivo de esta guía?

Esta guía tiene como objetivo ofrecer insumos para que los diferentes **proveedores de apoyo no financiero** puedan:

1. Analizar **cómo se aplica, cómo se estructura, y cómo se evalúa el apoyo no financiero** de relevancia para los diversos actores en el ecosistema de impacto;
2. Documentar las **mejores prácticas, metodologías y herramientas** utilizadas por quienes la ofrecen; y
3. Construir y difundir un **referente dinámico de conocimiento** que permita conocer las prácticas, herramientas y metodologías utilizadas entre pares para mejorar el apoyo no financiero.

## ¿Para quién es esta guía?

Esta guía está diseñada principalmente para los **proveedores de apoyo no financiero**. Sin embargo, otras organizaciones o emprendimientos sociales y ambientales interesados en el apoyo no financiero, como las OPS, pueden encontrar estos recursos de utilidad. Esta guía segmenta a su audiencia objetivo de la siguiente manera:

USUARIO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
<b>1. Inversionistas sociales</b>	Proveedores del apoyo no financiero que usualmente combinan financiamiento y apoyo no financiero.	Fundaciones, fondos de inversión de impacto, empresas, family offices.
<b>2. Organizaciones de apoyo empresarial</b>	Tradicionalmente son organizaciones que ofrecen apoyo no financiero únicamente.	Constructoras de ecosistema, consultoras, incubadoras, aceleradoras, centros de pensamiento, redes, y universidades.

## ¿Cómo está estructurada esta guía?

La guía está estructurada en cuatro capítulos que se centran en la estrategia, la estructuración y la aplicación de herramientas para conocer, diagnosticar y fortalecer el apoyo no financiero. La caja de herramientas se integra a través de toda la guía, con herramientas que acompañan los conceptos, metodologías y mejores prácticas explicadas en sus diferentes capítulos.

El **capítulo 1** aborda el marco conceptual que describe para qué, para quién y cuándo se aplica el apoyo no financiero y los tipos de servicios dirigidos a fortalecer a la OPS según su nivel de competencia para el capital humano, la inversión, el impacto, y el acceso al ecosistema.

El **capítulo 2** explora los requisitos para elaborar una estrategia sobre el apoyo no financiero considerando las consideraciones mínimas, criterios según el tipo de instrumento de financiamiento, etapa de desarrollo de la OPS y modelos de estructuración del apoyo no financiero.

El **capítulo 3** provee una guía sobre cómo estructurar el apoyo no financiero que incluye métodos, herramientas y casos para el diagnóstico, el plan de trabajo, las formas de entrega, la financiación y la evaluación del apoyo no financiero.

El **capítulo 4** brinda conclusiones que resume las brechas, desafíos y oportunidades dentro del sector de impacto para fortalecer las prácticas del apoyo no financiero en la región.

La guía asimismo facilita listados de herramientas, mapeos y recursos relevantes sobre el apoyo no financiero recopilados en la elaboración de esta guía y que estarán disponibles al público en el micrositio [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org) para su actualización y desarrollo.

## ¿Cómo se realizó esta guía?

Los hallazgos presentados en esta guía se derivan principalmente de cuatro fuentes:

- **Entrevistas semiestructuradas** con profesionales de 24 organizaciones, incluidos 10 fundaciones, 5 inversionistas/fondos de impacto, 7 organizaciones de apoyo empresarial, y 2 empresas (consulte la sección de agradecimiento para obtener una lista de entrevistados por nombre y organización) para el análisis cualitativo que incluye la identificación de mejores prácticas <sup>5</sup>, metodologías, herramientas, procesos de estructuración e implementación, y las motivaciones e historia de éxito y desafíos al proporcionar el apoyo no financiero.
- **Dos encuestas** destinadas a los proveedores del apoyo no financiero (muestra, 82) y a las organizaciones de propósito social (muestra, 65) para el análisis cuantitativo de tendencias en la región de cómo se ofrece el apoyo no financiero, brechas entre la oferta y la demanda de los servicios, oportunidades y áreas de mejora;
- **Grupos de trabajo** que incluyeron:
  - Un taller con 10 profesionales en el ecosistema de impacto para identificar desafíos y formatos para el diseño de la guía y la caja de herramientas;
  - Tres sesiones con un comité asesor de 9 profesionales en el ecosistema de impacto para incorporar perspectivas sobre los avances y contribuciones a la guía y caja de herramientas;
  - 1 grupo focal con diversos actores (proveedores y receptores del apoyo no financiero) para probar los conceptos y las herramientas incluidas en la guía y obtener la retroalimentación; y

<sup>5</sup> Para los propósitos de esta guía, una mejor práctica es un caso de estudio que: ofrezca apoyo no financiero; aborde al menos uno de los ejes estratégicos del marco conceptual (talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema) (ver Capítulo 1); tenga potencial de replicación y sea accionable; pueda ser de consumo público; esté orientado a fortalecer organizaciones de propósito social; sea relevante y actual; y en lo posible, tenga evidencia de su impacto.

- Una **revisión** de la literatura sobre metodologías y herramientas existentes en la inversión de impacto, filantropía estratégica y de servicios de apoyo que ayudan a emprendimientos de impacto para alimentar la guía y la caja de herramientas tanto para ser usado como fundamento teórico y en su banco de recursos.

Los entrevistados fueron seleccionados para reflejar la variedad de los tipos de organizaciones que ofrecen el apoyo no financiero y que aprovechan el apoyo para la creación de capacidad de las OPS condicionado o no a un instrumento financiero. Además, este grupo representa las distintas geografías de operación en América Latina y el Caribe, sectores, y clases de activos internos y filosofías sobre el impacto. Cabe mencionar que el apoyo no financiero en este grupo es ofrecido tanto directamente como indirectamente por otras entidades o aliados para reforzar sus propias carteras de inversión o programas de impacto social.

Sus sectores objetivo incluyen salud, educación, agricultura, género, biodiversidad, empleo, desarrollo de pequeños negocios, cultura cívica, entre otros. Los proveedores del apoyo no financiero entrevistados apuntan a inversiones o iniciativas de apoyo en todos los diferentes niveles de desarrollo de la OPS, desde las etapas tempranas hasta las etapas de consolidación.

El equipo de investigación complementó estas entrevistas con datos cuantitativos de informes de investigación existentes sobre metodologías y el uso del apoyo no financiero en la inversión de impacto, filantropía o proveedores de servicios de apoyo, incluyendo temas relacionados como el "acompañamiento," "desarrollo de capacidades," "asistencia técnica," y "fortalecimiento" así como los hallazgos de las encuestas realizadas para esta guía y otras encuestas recientes en la región.

Además, para complementar los hallazgos iniciales, el equipo de investigación realizó consultas de seguimiento con organizaciones para la verificación de la información y la recolección de prácticas y herramientas utilizadas incluidas en la guía y la caja de herramientas.

# I. Marco conceptual

## El apoyo no financiero para el impacto

Los programas e iniciativas de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y los emprendimientos sociales —o en su conjunto las organizaciones de propósito social (OPS)—tienen una larga trayectoria en el continente latinoamericano. Este fortalecimiento se ha ofrecido como un elemento que puede o no acompañarse de un instrumento financiero y puede o no incluir aspectos para la gestión o medición del impacto social y ambiental. Muchos esfuerzos se han desplegado para el fortalecimiento de las organizaciones y cada vez más fomentado la sostenibilidad, una visión sistémica y la promoción del impacto<sup>6</sup>.

Este reporte se centra en aquel apoyo no financiero que tenga como eje los servicios de fortalecimiento de las OPS a nivel de individuo, organización y ecosistema dentro de un contexto de generación de impacto social y ambiental.

Definimos el apoyo no financiero para el impacto como aquellos servicios que se ofrecen a las organizaciones de propósito social para incrementar su resiliencia, desarrollar sus talento y competencias, gestionar y medir su impacto, y lograr un mayor acceso al ecosistema o mercados con la finalidad de garantizar un impacto social y ambiental duradero.

Algunas características de involucramiento son esenciales para los proveedores del *apoyo no financiero para el impacto*:

- ✓ El foco del apoyo no financiero es la **organización de propósito social** y no un programa, proyecto o iniciativa.
- ✓ Se involucra activamente con la OPS en el **desafío social y ambiental** que apoya y trabaja para darle **continuidad**, fortaleciendo sus capacidades y resiliencia.
- ✓ Se apoya a la OPS a **medir el impacto social y ambiental** por medio de la gestión y el control del proceso para maximizar u optimizar su impacto.
- ✓ Se busca **atraer a otros donantes o inversionistas** para el sostenimiento financiero de la OPS.
- ✓ Se busca una **intervención a largo plazo con una estrategia de salida** para que la OPS tenga vida propia y sostenibilidad una vez termine el apoyo prestado.
- ✓ La relación entre el proveedor del apoyo no financiero y el receptor es **horizontal y respetuosa**.
- ✓ Ambas partes trabajan colaborativamente y en plena confianza para identificar las necesidades de la organización y acordar con un plan de trabajo.

<sup>6</sup> USAID, "Desarrollo de capacidades de OSC con enfoque sistémico," Buenas prácticas. Rutas para Fortalecer. [https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp\\_enfoque\\_sistemico\\_programa\\_sc\\_usaid](https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp_enfoque_sistemico_programa_sc_usaid)

Aunado a las características de las intervenciones, la colaboración entre las diferentes partes interesadas, incluidos los inversores, los proveedores de servicios de apoyo empresarial y los financiadores es igual de esencial para facilitar un uso más amplio y eficiente del apoyo no financiero en todo el ecosistema de impacto<sup>7</sup>.

Reconociendo los múltiples proveedores del apoyo no financiero y las necesidades de las OPS, es importante distinguir ¿Para qué? y ¿Para quién? son las estrategias de fortalecimiento para diseñar estrategia de apoyo no financiero y lograr el balance adecuado entre impacto, desarrollo de capacidades, resiliencia y acceso al ecosistema según las necesidades y etapa de desarrollo de la OPS.

## Modelo del apoyo no financiero

El modelo de apoyo no financiero que se presenta en la Figura 1 tiene el objetivo de facilitar el análisis entre lo que la OPS *necesita para fortalecerse* y el acoplamiento de los *servicios ofrecidos* por el proveedor del apoyo no financiero<sup>8</sup>.

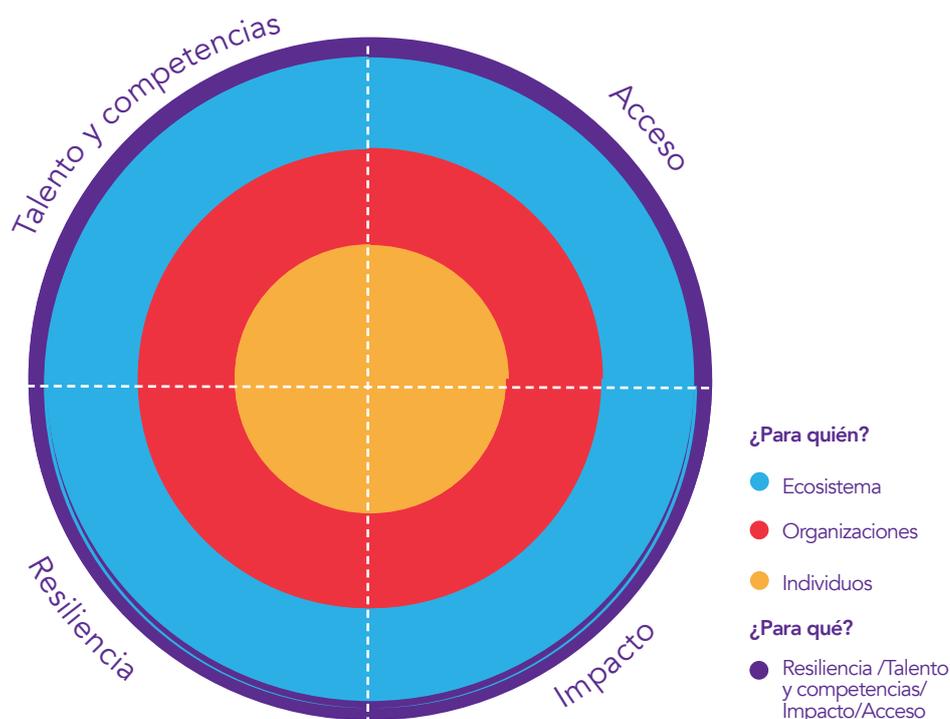


Figura 1 – Modelo de Apoyo No Financiero para el Fortalecimiento de las OPS - ¿Para qué y para quién?

Por un lado, este modelo ofrece una vista rápida de las posibles áreas de mejora de la OPS según su estado de preparación (*readiness*). Por el otro, el modelo ayuda a desarrollar la visión del apoyo no financiero dentro de sus ejes estratégicos (*para qué*) y los principales focos de intervención (*para quién*).

<sup>7</sup> Global Impact Investing Network (GIIN), (2020), "Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support," GIIN.

<sup>8</sup> Las categorías incluidas en el modelo no son ni exhaustivas ni lineales, y no pretenden establecer los requisitos mínimos para la elegibilidad de las OPS para comenzar un programa de apoyo no financiero.

En las siguientes secciones, se describen los enfoques *para qué* y *para quién* es el apoyo no financiero y posteriormente las áreas y servicios como el punto de partida para estructurar y gestionar de forma más eficiente el apoyo no financiero.

## A. ¿Para qué es el apoyo no financiero?

Responder al *para qué* se ofrece el apoyo no financiero es quizá el paso más importante para formular una estrategia de apoyo efectiva. Este paso es indispensable para comprender en qué etapa de desarrollo se encuentra la OPS y hacia dónde debe llevarse.

El proveedor del apoyo no financiero evalúa las necesidades de acuerdo a la etapa de desarrollo de la OPS para enfocar mejor su apoyo no financiero. El valor agregado del apoyo no financiero se agrupa en **cuatro ejes estratégicos**: *capacidades y talento*; *resiliencia*; *impacto*; y *su nivel de acceso al ecosistema* para generar más impacto. Estos ejes a su vez ayudan a determinar el nivel de preparación (*readiness*) que tiene la OPS en su desarrollo y consolidación (ver Tabla 2).

¿Para qué?	Visión
<b>Talento y competencias</b>	La OPS tiene un equipo comprometido con generar impacto; está abierto a adaptarse al cambio; y cuenta con las competencias necesarias para gestionar una organización profesionalmente
<b>Impacto social y ambiental</b>	La OPS genera un cambio social y ambiental real en la población, en el planeta, o grupos de interés como resultado de sus acciones; y puede medir y gestionar el impacto para replicarlo o profundizarlo.
<b>Resiliencia</b>	La OPS puede recibir y hacer uso eficiente y estratégico de donaciones y/o inversiones; y tiene un plan estratégico o modelo de negocio que le permita ser financiera y operativamente sostenible
<b>Acceso al ecosistema (transversal)</b>	La OPS tiene acceso a diferentes ecosistemas y/o mercados que le permite aumentar su impacto.

Tabla 2 - Ejes estratégicos para el apoyo no financiero

## Ejemplos de organizaciones que ofrecen el apoyo no financiero - Ejes estratégicos

### TALENTO Y COMPETENCIAS

**Acumen**—un inversor social que le apuesta a emprendimientos disruptivos en etapas tempranas para enfrentar los retos de la pobreza y la desigualdad—apoya a los agentes de cambio social con las habilidades, los valores y el poder de desafiar el status quo como una de sus dos líneas de acción. Asimismo, cuentan con un programa de fellows en el cual aportan conocimientos, un sistema de apoyo y espacios para desarrollar el potencial de los líderes e impulsar el cambio social. Adicionalmente, Acumen proporciona programas de asesoría uno a uno (coaching) en liderazgo enfocado al desarrollo efectivo del modelo de gobierno, incluido el aprovechamiento de las juntas directivas para mejorar las decisiones estratégicas, formar equipos de consejeros capacitados, y mejorar la gestión del tiempo.

## IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

**SistemaB**—una organización sin ánimos de lucro que busca crear valor al mundo y al planeta como un movimiento global para transformar las prácticas del mundo empresarial para el impacto—crea herramientas de uso abierto para las empresas que les permiten medir tanto su desempeño financiero como su impacto social y ambiental. Estas herramientas incluyen metodologías rigurosas para la medición y la gestión de impacto para corroborar si el modelo de negocio permite asimismo resolver las problemáticas sociales y ambientales que se propone.

## RESILIENCIA

**Fundación Tichi Muñoz**—una fundación impulsora y gestora del desarrollo social—promueve la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. La Fundación evalúa el potencial de grupos de la sociedad civil con iniciativas transformadoras en sus comunidades y diseña junto con el Centro de Formación Social—un centro de conocimiento local—un programa integral para que estos grupos puedan acreditarse como organizaciones donatarias autorizadas. Además de la formalización, Tichi Muñoz apoya a estos grupos para fortalecer sus procesos internos (ej. contabilidad, legal, estrategia) y sus procesos externos (ej. trabajo con la comunidad). Antes de recibir un apoyo financiero, estas organizaciones pasan por un proceso riguroso de un año de capacitación y fortalecimiento para poder recibir financiamiento y mantener un plan de acompañamiento después de la inversión.

## ACCESO AL ECOSISTEMA Y/O MERCADOS (TRANSVERSAL)

Las herramientas y estándares diseñados por **SistemaB** ayudan a las empresas, chicas, medianas y grandes por igual, no solo a medir y gestionar el impacto dentro de sus empresas, pero también a certificarse como Empresa B una vez alcanzado el puntaje requerido. La certificación abre nuevos mercados de consumidores de empresas B globales y brinda acceso a una comunidad de Empresas B con beneficios exclusivos de redes y aprendizajes a nivel regional y global.

### Mercados:

**WeConnect International** —una organización sin ánimo de lucro que ayuda a mujeres empresarias a competir en el mercado global—ayuda a fortalecer las cadenas de suministros y elimina las barreras de emprendimientos pequeños y medianos de mujeres a acceder y vender al mercado corporativo. WeConnect International entrena a las empresarias en diferentes áreas administrativas, control de calidad, mercadeo entre otros y, cumpliendo con los requisitos, tienen una opción a certificarse. La certificación les permite acceder a una base de datos amplia de compradores potenciales, una red de empresarias pares y eventos de vinculación.

### Tecnología:

**Mercado Livre**—una plataforma de comercio electrónico latinoamericana—facilita a empresarios pequeños a acceder a su plataforma de mercado sustentable e inclusivo con la finalidad de democratizar el comercio digital y apoyar el desarrollo digital en América Latina. Además de proporcionar programas de entrenamiento digital en línea y capacitaciones para uso de su sistema de pago (Mercado Pago) tanto para emprendimientos como para organizaciones de la sociedad civil, Mercado Livre provee acceso a bodegas para facilitar la logística de emprendimientos remotos y su logística de distribución.

### Infraestructura:

**Fundación Colunga** —una fundación que trabaja para promover una sociedad más justa para la niñez y los adolescentes, y el fortalecimiento de la sociedad civil—ofrece espacios físicos a las organizaciones de la sociedad civil alineados a su misión con el fin de desarrollar, colaborar, intercambiar conocimientos, aprender y crecer entre pares en un lugar céntrico en la capital de Chile. Las membresías son de forma presencial y virtual con el fin de expandir la comunidad de aprendizaje, facilitar las actividades de formación, y acceder a redes de actores diversos.

**Impact Hub**—una red global de incubadoras, aceleradoras, espacios de trabajo y de organizaciones sin ánimos de lucro locales que apoyan la innovación y el impacto social—ofrece espacios de trabajo que facilita el acceso a conexiones con el ecosistema emprendedor local y global, proporcionando servicios de incubación y aceleración para impulsar propuestas de emprendimiento innovadoras.

**Incidencia en política pública**

La **Fundación Corona**—una fundación familiar que trabaja para mejorar la educación orientada al empleo y la educación para la participación ciudadana en Colombia—desarrolla herramientas de participación ciudadana que le permite romper con las barreras que desincentivan y limitan las formas de involucramiento ciudadano efectivo. A través de su programa Participa+, la Fundación fortalece tres tipos de interacción: ciudadanos-ciudadanos; ciudadanos-instituciones; e instituciones-ciudadanos. El programa implementa buenas prácticas de innovación cívica e innovación pública y ofrece metodologías y herramientas que facilitan la interacción y la co-construcción entre los ciudadanos y los actores públicos en transparencia, participación, innovación y tecnología.

## B. ¿Para quién es el apoyo no financiero?

Una vez que se determina el *para qué* se requiere el apoyo no financiero, se analiza el *para quién* se destina el apoyo, es decir, el **nivel de focalización** de fortalecimiento desde el contexto de la organización que se busca apoyar. Se identifican tres niveles: *el individuo, la organización y el ecosistema* (ver Tabla 3).

¿Para quién?	Visión
<b>Individuo</b>	Los líderes/equipo fundador de la OPS están comprometidos con el impacto; tienen el liderazgo y las capacidades técnicas necesarias para sacar adelante a la OPS; saben trabajar en equipo; tienen una mentalidad de cambio; tienen la capacidad para interactuar con el ecosistema y/o nuevos socios comerciales; y sus propósitos y valores están alineados al impacto social y ambiental.
<b>Organización</b>	La OPS tiene la capacidad gerencial para facilitar la sostenibilidad de la organización; tiene una estrategia clara y procesos operativos establecidos, un buen gobierno corporativo/organizacional, la capacidad organizacional para interactuar con el ecosistema y/o acceder a nuevos mercados y procesos y sistemas establecidos para medir y gestionar el impacto.
<b>Ecosistema</b>	<p><b>Nivel OPS:</b> La OPS y sus líderes tienen un pensamiento sistémico; pueden innovarse para ajustarse al cambio interno y adaptarse al contexto; y tienen la capacidad de interactuar con el ecosistema y/o mercados para formar colaboración y alianzas que potencien sus objetivos de impacto.</p> <p><b>Nivel Ecosistema:</b> El ecosistema de impacto permite la entrada a nuevos actores y ofrece herramientas, redes y alianzas para fortalecer el entorno de colaboración y ayudar a mejorar los recursos destinados para el impacto.</p>

Tabla 3 – Niveles de intervención para el Apoyo No Financiero

**INDIVIDUO**

**FUNDES**—una organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la Mipyme en América Latina—ofrece programas de fortalecimiento de habilidades técnicas y empresariales como una de sus estrategias para romper las barreras de las Mipyme para potencializar su impacto. FUNDES toma en cuenta las bases de habilidades blandas de los microempresarios para desarrollar programas más efectivos de desarrollo de habilidades técnicas. Dentro de las habilidades blandas se encuentran el liderazgo, mentalidad hacia la mejora, y el empoderamiento de los microempresarios. Posteriormente, se desarrollan programas de habilidades técnicas para lograr la sostenibilidad de las Mipyme y así poder penetrar más y mejores mercados, formar alianzas, y generar un mayor impacto.

**&you**—una firma de asesoría personal (coaching) que trabaja con empresarios y líderes de impacto—ofrece servicios de consultoría para maximizar el potencial de liderazgo a través de estrategias para fortalecer las habilidades blandas de líderes que encabezan organizaciones o empresas. &you trabaja con un grupo de pares o en sesiones individuales con metodologías que crean ciclos de retroalimentación positiva para la conciencia, la mejora del bienestar social y emocional, y la maximización del potencial de líderes. Estos ciclos facilitan la identificación de cambios necesarios con un plan de acción integral para la transformación.

**Ashoka**—una organización sin ánimos de lucro que promueve el emprendimiento social—afilia emprendedores sociales como agentes de cambio local, regional y global. El Ashoka fellowship consiste en un programa que reúne a emprendedores sociales individualmente para generar un cambio potencial dentro y fuera de sus emprendimientos. El fellowship es una afiliación de por vida para los emprendedores con programas dedicados a expandir sus redes, intercambiar conocimiento entre pares, tener una mayor visibilidad y exposición a los medios, acceder al apoyo técnico y de desarrollo de habilidades, y obtener un financiamiento que les permitan realizar cambios sistémicos. La selección de los emprendedores afiliados es rigurosa y consiste en una evaluación de su historial de emprendimiento social y capacidad de conexión y de redes comprobadas para escalar sus ideas a nivel internacional.

**ORGANIZACIÓN**

**NESsT**— un fondo de inversión de impacto social—ayuda a empresas pequeñas y crecientes como a incorporar prácticas de inclusión de género como parte de su estrategia de inversión. NESsT dirige inversiones a empresas que trabajan para eliminar los prejuicios de género en sus prácticas de contratación, asegurar que el pago de salarios sean equitativos y brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional y nivel de seguridad laboral de las mujeres al igual que a los hombres. El valor de NESsT a través de esta estrategia consiste en fortalecer los procesos de medición y evaluación para cuantificar la inclusión de mujeres y su progreso a través del cambio cualitativo y transformador. Además, las actividades de apoyo están destinadas a contribuir a crear argumentos comerciales para llevar una perspectiva de género a la inversión de impacto.

**ECOSISTEMA**

**CEMEX** — una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción—, a través de su estrategia de impacto social, trabaja con diversos actores y crea alianzas público-privadas para avanzar hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Su estrategia de impacto social se basa primordialmente en desarrollar alianzas locales, regionales y globales con universidades, organismos multilaterales, gobiernos y otros corporativos y apoyarlas para que estén a su vez impulsen emprendedores.

Ejemplos de organizaciones que ofrecen el apoyo no financiero – Niveles de intervención

## C. Áreas de apoyo no financiero

Identificamos 17 áreas de apoyo y servicios a través de nuestra investigación<sup>9</sup> que atienden a los **cuatro ejes estratégicos** del apoyo no financiero según el estado de preparación (*para qué o readiness*) de la OPS: *talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema*. Para poder alcanzar los objetivos de los ejes estratégicos, las áreas también responden a los **niveles de focalización** (*para quién*): *individuos, organización, y ecosistema*. Este listado de áreas de apoyo y servicios no son las únicas y es importante identificar qué apoyo ofrecer según las necesidades de cada OPS (ver Capítulo 3).

### Talento y competencias

Dentro del eje de *talento y competencias* están aquellos servicios destinados al desarrollo del capital humano de la OPS. Estos servicios pueden destinarse tanto a los líderes de la OPS, sus equipos gerenciales, y los actores en el ecosistema. Este eje estratégico es indispensable para el crecimiento y la sostenibilidad de la OPS, los cuales dependen los otros ejes como la resiliencia y el impacto de la organización y la capacidad para acceder al ecosistema.

Un estudio reveló que, por ejemplo, el emprendimiento social requiere configuraciones de capital humano similares que los emprendimientos meramente comerciales; no obstante, existen diferencias. Una de las más predominantes se encuentra el balance entre las diferentes capacidades para crear valor, en el que se identifique y se aproveche oportunidades para desarrollar un emprendimiento financieramente viable que a la vez pueda generar efectos positivos externos para la comunidad a partir de sus actividades<sup>10</sup>. El reconocimiento de este balance es un primer paso para enfocar el tipo de servicios que fortalezcan el talento y las competencias de las OPS que tienen o no un componente comercial, pero que comparten un propósito social y ambiental como su eje central.

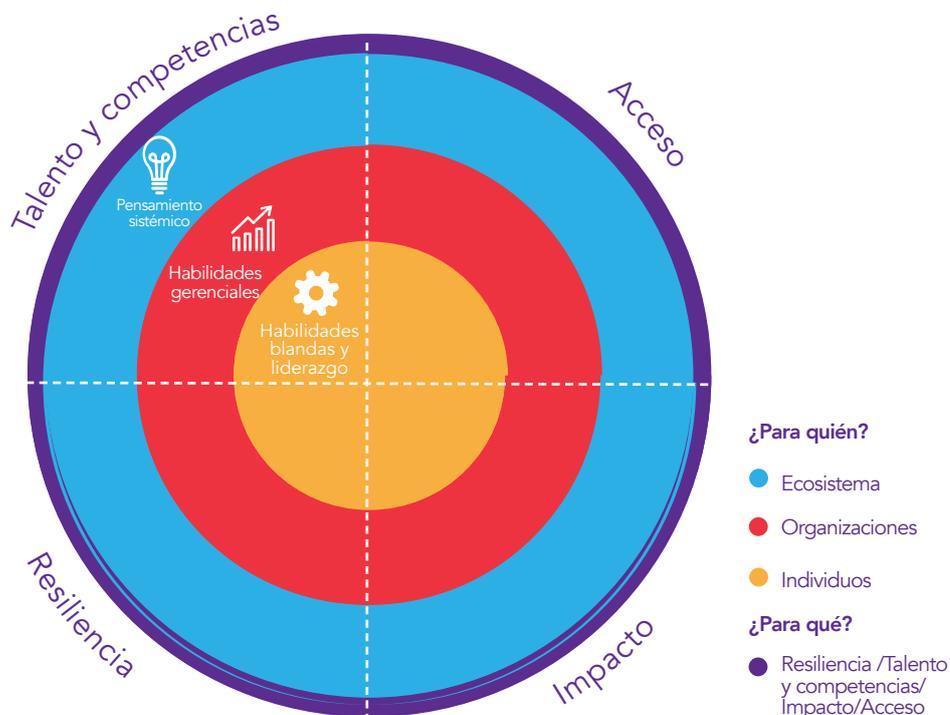
La importancia del desarrollo de talento y competencias es generalmente reconocida aunque aún no suficientemente atendidas. Por ejemplo, en nuestro estudio identificamos que existe una brecha de alrededor un 15% entre las *habilidades técnicas y blandas* que se ofrece y lo que las mismas organizaciones que proveen el apoyo consideran necesarios para el apoyo no financiero<sup>11</sup>. Adicionalmente, se encontró que el apoyo para el fortalecimiento de las *habilidades blandas* es ofrecido generalmente sin un apoyo financiero, lo cual abre un área de oportunidad en esta área para aquellos que ofrecen el apoyo financiero.

Las áreas de apoyo que proponemos en este eje estratégico son *habilidades blandas; liderazgo y trabajo en equipo; habilidades gerenciales que faciliten la sostenibilidad de la organización; y el pensamiento sistémico* (ver Tabla 4).

<sup>9</sup> La investigación realizada en este estudio consistió la revisión de la literatura, entrevistas y encuestas a los proveedores del apoyo no financiero y organizaciones de propósito social. Ver Metodología en la sección anterior.

<sup>10</sup> Estrin, S., et. al., (2016), "Human capital in social and commercial entrepreneurship," Elsevier. Vol. 31, Issue 4. July 2016, pp. 449-467. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>

<sup>11</sup> Ver documento de tendencias en: [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)



¿Para quién?	Visión
<b>Habilidades blandas, liderazgo y trabajo en equipo</b>  <b>Individuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agudeza y espíritu empresarial (creatividad, innovación y emprendimiento)</li> <li>• Comunicación y empatía</li> <li>• Visión</li> <li>• Capacidad para formar y gestionar equipos</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul>
<b>Habilidades gerenciales que faciliten la sostenibilidad de la organización</b>  <b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias gerenciales como gestión financiera, comunicación, toma de decisiones, delegación, solución de problemas, etc.</li> </ul>
<b>Pensamiento sistémico</b>  <b>Ecosistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento y estrategia sistémica accionable del problema social y ambiental que se pretende resolver</li> <li>• Profundización del conocimiento (teórico, mapeo de actores en el ecosistema, etc.) de la problemática que busca solucionar</li> <li>• Capacidad para generar alianzas de alto valor</li> </ul>

Tabla 4 – Áreas de apoyo y servicios – Talento y competencias

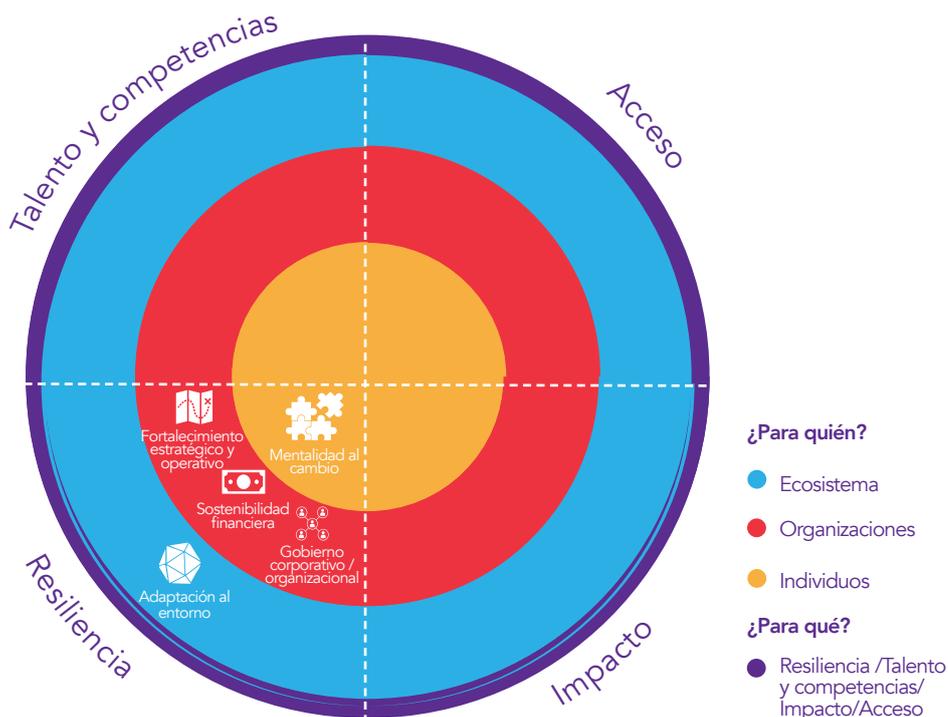
## Resiliencia

Dentro del eje de *resiliencia* están aquellos servicios destinados a fortalecer la madurez de la organización y su capacidad de adaptación al cambio. A diferencia de otros términos como la sostenibilidad, la resiliencia se enfoca en el balance entre la continuidad y el cambio, en un ciclo de descarga, reorganización, crecimiento y consolidación que caracteriza a todos los sistemas vivos resilientes<sup>12</sup>. Estos servicios pueden destinarse tanto a fortalecer las capacidades que permitan a los líderes y a las organizaciones a aprender, adaptarse, y ocasionalmente a transformarse sin colapsarse.

Las áreas de apoyo base que proponemos en este eje estratégico son *mentalidad al cambio; fortalecimiento estratégico y operativo; sostenibilidad financiera; gobierno corporativo/organizacional; y adaptación al entorno* (ver Tabla 5). Estos servicios están definidos por la adaptación al cambio de sus líderes, las capacidades organizacionales

y procesos establecidos para asegurar la sostenibilidad financiera, un gobierno organizacional o corporativo establecido, y la capacidad de la organización a adaptarse al contexto cambiante.

En el estudio realizado, se encontró que la *estrategia y la sostenibilidad financiera* son dos áreas de apoyo que se consideran las más importantes para los proveedores del apoyo no financiero. Por un lado, los apoyos en la estrategia de las OPS son congruentes con lo que se considera necesario. Por el otro, la *sostenibilidad financiera* no es ofrecida como un área de servicio a las OPS en la magnitud como se percibe prioritario.



Áreas de apoyo	Servicios (Ejemplos)
<b>Mentalidad al cambio</b>  <b>Individuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de las personas dentro e la organización para gestionar el cambio</li> </ul>
<b>Fortalecimiento estratégico y operativo</b>  <b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Gestión administrativa</li> <li>• Estrategia de comunicación y/o comercialización</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Gestión de riesgos</li> </ul>
<b>Sostenibilidad financiera</b>  <b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y fortalecimiento del modelo de negocio</li> <li>• Planeación financiera/ contable</li> <li>• Flujos de financiación diversificados</li> <li>• Estrategias de consecución de fondos / ingresos</li> </ul>

<sup>12</sup> Westley, F., (2013), "Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other." Stanford Social Innovation Review. Summer 2013

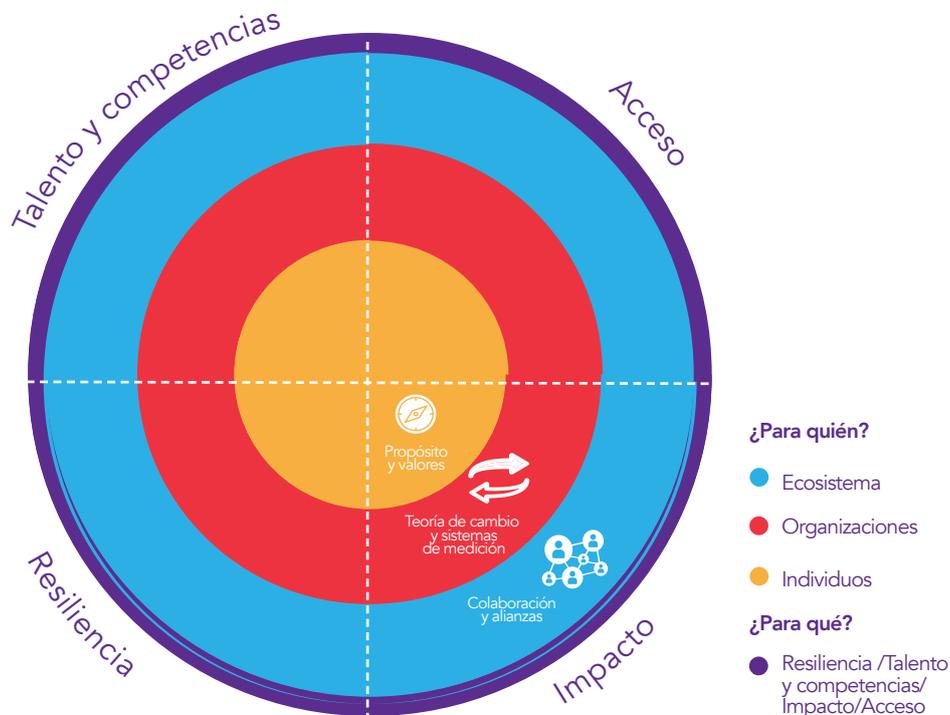
Áreas de apoyo	Servicios (Ejemplos)
<b>Gobierno corporativo / organizacional</b> <b>Organización</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia y /o desarrollo del gobierno corporativo / organizacional</li> <li>Procesos y estructuras claras de buen gobierno</li> </ul>
<b>Adaptación al entorno</b> <b>Ecosistema</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y aprovechamiento de tendencias y oportunidades basado en las necesidades y problemas de los grupos de interés</li> </ul>

Tabla 5 – Áreas de apoyo y servicios – Resiliencia

## Impacto

Dentro del eje de *impacto* están aquellos servicios destinados a fortalecer los procesos y sistemas de medición y gestión para el cambio social y ambiental como resultado de las acciones de la OPS<sup>13</sup>. A diferencia de otras metodologías de fortalecimiento, el apoyo no financiero con un enfoque de impacto está dirigido a crear impacto social y usar metodologías de medición, gestión y control del proceso para maximizarlos u optimizarlos en relación a sus costos. Por lo tanto, el área de apoyo para el impacto es central para el apoyo no financiero.

Las áreas de apoyo que proponemos en este eje estratégico son *propósito y valores*; *teoría de cambio y sistemas de medición*, y *colaboraciones y alianzas* (ver Tabla 6).



Áreas de apoyo	Servicios (Ejemplos)
<p><b>Propósito y valores</b></p> <p><b>Individuo</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de valores e intereses y compatibilidad entre la organización y el donante / inversionista</li> <li>Intención del emprendedor o líder en generar un impacto</li> <li>Capacidad técnica para gestionar y medir el impacto</li> </ul>
<p><b>Teoría de cambio y medición</b> </p> <p><b>Organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría de cambio o plan de impacto alineados a la estrategia</li> <li>Recolección de datos, indicadores y evidencias para demostrar el impacto</li> <li>Aprendizajes documentados y ajustes para aumentar el impacto positivo y reducir el impacto negativo</li> </ul>
<p><b>Colaboración y alianzas</b> </p> <p><b>Ecosistema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de aprendizajes con el ecosistema de impacto</li> <li>Desarrollo de una cultura de transparencia y aprendizaje</li> <li>Métricas y estándares de impacto del sector /industria</li> <li>Procesos de colaboración para el análisis de datos</li> </ul>

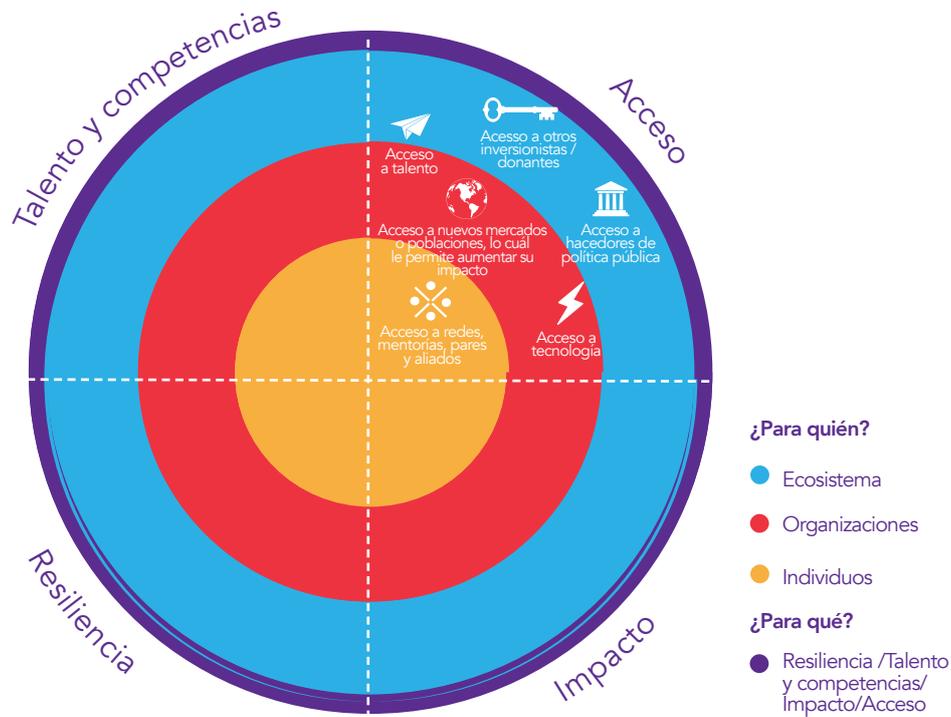
Tabla 6 – Áreas de apoyo y servicios – Impacto

## Acceso al ecosistema

Dentro del eje de *acceso al ecosistema* están aquellos servicios destinados a facilitar a la OPS una mayor y mejor entrada a diferentes ecosistemas y/o mercados que le permita aumentar su impacto.

Esta área se enfoca principalmente a mejorar las conexiones y las rutas para acceder a distintos recursos externos, incluyendo el financiamiento, recursos humanos, y redes o tutorías para el desarrollo de capacidades. Como se abordará más adelante, el acceso al ecosistema puede también fungir como una extensión tanto del proveedor de apoyo no financiero como el de la OPS. Por un lado, el acceso al ecosistema puede facilitar apoyos no financieros de origen externo que complementan los activos internos del proveedor para ofrecer el apoyo. Por el otro, el acceso al ecosistema puede facilitar a la OPS a potenciar su impacto, alcanzando nuevas fuentes de financiamiento y complementar esfuerzos, metodologías y geografías con redes y alianzas.

El acceso al ecosistema como área de apoyo es de naturaleza transversal, es decir, los beneficios que conllevan a un mayor y mejor acceso impactan tanto a los individuos, las organizaciones y el ecosistema. Las áreas base que proponemos en este eje estratégico son *acceso a otros inversionistas/donantes; acceso a nuevos mercados o poblaciones; acceso a hacedores de política pública; acceso a tecnología; acceso a tutorías, pares y aliados; acceso a talento; y acceso a infraestructura* (ver Tabla 7).



¿Para quién?

- Ecosistema
- Organizaciones
- Individuos

¿Para qué?

- Resiliencia /Talento y competencias/ Impacto/ Acceso

Áreas de apoyo	Servicios (Ejemplos)
<b>Acceso a otros inversionistas/ donantes</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes y alianzas para el cambio sistémico</li> <li>Acceso a mentores, especialistas y talento</li> <li>Eventos de relacionamiento (networking) y formación de redes</li> <li>Acceso a hacedores de política pública</li> <li>Herramientas de incidencia pública (ej. comunicaciones)</li> <li>Acceso a nuevas poblaciones / mercados para el generar más impacto</li> <li>Conexiones entre inversionistas / donantes, corporativos, sector público, pares alrededor de una misión en común</li> <li>Acceso a tecnología y sistemas de información para el crecimiento</li> <li>Acceso a espacios de trabajo y colaboraciones locales</li> </ul>
<b>Acceso a nuevos mercados o poblaciones</b> 	
<b>Acceso a hacedores de política pública</b> 	
<b>Acceso a tecnología</b> 	
<b>Acceso a tutorías, pares y aliados</b> 	
<b>Acceso a talento</b> 	
<b>Acceso a infraestructura</b>	
<b>Transversal</b>	

Tabla 7 – Áreas de apoyo y servicios – Acceso al ecosistema

## II. Estrategia de Apoyo No Financiero

Una estrategia de apoyo no financiero es aquella que realiza el proveedor del apoyo no financiero para alinear su estrategia o tesis de inversión y/o teoría de cambio con la estructuración del apoyo no financiero. Como se abordará en el Capítulo 3, la estructuración del apoyo no financiero se logra a través de un proceso con pasos concretos que permiten mapear los activos del proveedor del apoyo no financiero, evaluar las necesidades de la OPS a apoyar, desarrollar e implementar el plan del apoyo no financiero, y evaluar su valor e impacto. Como se verá más adelante, existen aspectos que recomendamos a los proveedores del apoyo no financiero a diagnosticar previo a la estructuración del apoyo para alinear la estrategia de apoyo no financiero con sus objetivos de impacto, criterios y expectativas.

En primera instancia, se encuentran las consideraciones mínimas para iniciar el mapeo de activos de los proveedores y el diagnóstico de necesidades de la OPS. Posteriormente, se analizan los criterios según el tipo de instrumento de financiamiento (si es el caso) y la etapa de desarrollo de la OPS. Y, finalmente, proponemos modelos del apoyo no financiero según los criterios, capacidades y objetivos del proveedor del apoyo no financiero.

### A. Consideraciones mínimas

Identificamos cinco consideraciones mínimas tanto para el proveedor del apoyo no financiero como para la OPS antes de iniciar un proceso más profundo de exploración para estructurar el apoyo no financiero (ver Tabla 8).

<b>Consideraciones mínimas</b>	<b>Visión</b>
<b>Mentalidad al cambio</b>	Es necesario evaluar si los líderes de la OPS tienen una mentalidad de crecimiento individual y organizacional. Si existe resistencia por parte de la OPS, es recomendable no ofrecer el apoyo no financiero. Por su parte, décadas de investigación han corroborado que los líderes con una mentalidad de crecimiento están mejor preparados a enfrentar y resolver retos, aprovechar la retroalimentación, adoptar las estrategias más efectivas para resolver problemas, proveer retroalimentación positiva a sus equipos, y a ser persistentes para alcanzar sus objetivos <sup>14</sup> .
<b>Intencionalidad del impacto</b>	La OPS y el proveedor del apoyo no financiero tienen una intención explícita en generar impacto social y ambiental positivo que sea medible para contribuir a la mejora del bienestar de la gente y la salud del medio ambiente. Por ejemplo, la Global Impact Investing Network (GIIN) tiene la intencionalidad del impacto como el primer elemento para definir inversiones de impacto, sin la cual la calidad y la credibilidad del impacto no sería posible <sup>15</sup> .

<sup>14</sup> Gottfredson, R.; Reina, C. (2020), "To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. Leadership and Managing People," Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/01/to-be-a-great-leader-you-need-the-right-mindset>

<sup>15</sup> Los otros tres elementos incluyen el retorno financiero, el rango de las clases de activos, y la medición del impacto. Ver Global Impact investing Network (GIIN), "Core Characteristics of Impact Investing." [https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf)

<p><b>Alineación de valores y el contexto</b></p>	<p>La OPS y el proveedor del apoyo no financiero están alineados con los valores y el contexto local que definen las estrategias del apoyo no financiero. Esta alineación se basa en los valores culturales, creencias, y prácticas que combinan las características de la práctica del apoyo no financiero como la sostenibilidad financiera, la resiliencia y el impacto social y ambiental como aquellas que agregan valor a la OPS<sup>16</sup>.</p>
<p><b>Evaluación de conflictos de interés</b></p>	<p>El proveedor del apoyo no financiero evalúa cuidadosamente si su involucramiento con la OPS causaría una doble representación en relación a sus activos, procesos o cadenas de valor. Cuando es así, el proveedor de apoyo no financiero debe considerar opciones de su involucramiento antes de tomar una decisión. Por ejemplo, se ha reconocido que tomar una posición en la junta de directores en la OPS que se invierte puede añadir un valor estratégico al crecimiento de la organización. Sin embargo, esto puede generar un conflicto de interés, particularmente cuando hay un préstamo de por medio. Algunas opciones, como el de asignar a terceras personas a la junta de directores, son plausibles para evitar este tipo de conflicto de interés<sup>17</sup>.</p>
<p><b>Aclaración de expectativas</b></p>	<p>Es importante aclarar desde el principio que se quiere lograr con el apoyo no financiero, y, en el caso que haya financiamiento, si este está destinado a implementar un plan de trabajo específico. Adicionalmente es importante que tanto el proveedor como el respectivo de apoyo no financiero tengan claridad sobre la demanda en tiempo que se va a requerir y la duración misma del apoyo no financiero.</p>

## B. Criterios según el tipo de financiamiento

El apoyo no financiero para el impacto puede acompañarse o no de una inversión, según las necesidades, el mandato del proveedor del apoyo no financiero, y la capacidad para el financiamiento para el impacto.

Por un lado, existe una larga tradición del apoyo no financiero como el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil con programas financiados por y acompañado de donaciones. El enfoque de este apoyo no financiero consiste principalmente en el desarrollo de capacidades que permite a los líderes y organizaciones sin ánimo de lucro desarrollar las habilidades y los recursos que necesitan para mejorar su trabajo<sup>18</sup>.

Por otro lado, el alcance del apoyo no financiero con financiamiento se ha expandido tanto a organizaciones sin ánimo de lucro como a empresas sociales que buscan desarrollar las capacidades de sus líderes y organizaciones para crecer y generar un mayor impacto y/o una rentabilidad.

Por ejemplo, los inversionistas de impacto que realizan principalmente inversiones de capital accionario (equity) tienden a brindar un apoyo no financiero que mejora la capacidad de las empresas de su cartera para escalar sus negocios a través de la expansión del mercado, el refinamiento de las ofertas de productos y servicios u otros medios. Aquellos inversionistas de impacto que invierten principalmente a través de deuda tienden a proporcionar apoyo no financiero para mitigar los riesgos de las empresas en las que invierten y mejorar la gestión de su flujo de caja<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Mityushina, N.; Hehenberger, L., Alemany, L., (2019), "Value-Added in Non-Financial Support: How Evaluation of Venture Philanthropy Practice of Impact Measurement Affect Its Diffusion," European Research Network On Philanthropy, Conference Proceedings.

<sup>17</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association

<sup>18</sup> Grant makers for Effective Organizations, (2016), "Strengthening non-profit capacity." GEO. Washington D.C. <https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>

<sup>19</sup> Global Impact Investing Network, (2017), "Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support." GIIN.

Hay inversores sociales que también pueden cubrir ambos objetivos como es el caso de **Yunus Social Business (YSB)**. YSB ofrece financiación paciente en forma de deuda a largo plazo, con tasas suficientemente por debajo del mercado para que sean accesibles para los emprendedores sociales. Los programas de deuda con apoyo no financiero de YSB son singulares porque no sólo mitiga los riesgos para el repago de la inversión sino también ofrece apoyo no financiero y asistencia técnica para el crecimiento de la empresa social<sup>20</sup>.

Por último, hay un crecimiento de las organizaciones de apoyo empresarial que ofrecen servicios como apoyo no financiero sin proveer algún instrumento de inversión. Estas organizaciones incluyen organizaciones sin ánimo de lucro, públicas y con ánimo de lucro que sirven a las empresas sociales con el fin de respaldar su crecimiento y éxito. Los servicios que las organizaciones de apoyo empresarial ofrecen son más puntuales y en general proveen tanto servicios como acceso a redes, incluyendo conexiones con talento, espacios de trabajo conjunto, y prueba y validación de modelos de negocios e ideas comerciales.

## C. Criterios según la etapa de desarrollo de la OPS

Durante las entrevistas, los diferentes proveedores de apoyo no financiero notaron que la naturaleza del apoyo brindado difiere según la madurez de la OPS. Las OPS en etapa muy tempranas (desarrollo e inicio) tienden a necesitar apoyo para refinar sus modelos de negocios o estrategia, desarrollar la teoría de cambio y desarrollar el talento del personal y, para los emprendimientos, mejorar la oferta de productos y servicios y tener un mejor acceso a los mercados.

**Nacional Monte de Piedad (NMP)**—una institución de asistencia privada— tiene criterios claros para otorgar recursos (financieros y no financieros) en cada lanzamiento de convocatorias e invitación directa de apoyo. En general, los principios que se toman en cuenta son la madurez institucional de la organización solicitante; el alineamiento de la intervención social a financiar respecto a los principios y estándares técnicos del Enfoque Basado en Derechos Humano y Gestión de Resultados de Desarrollo;<sup>21</sup> y comprobación de donativos anteriores, sostenibilidad financiera y disponibilidad de los recursos de la NMP.

En cambio, las OPS en etapa de crecimiento y con una trayectoria más definida necesitan apoyo para seguir fortaleciendo su infraestructura que les permita crecer o, en su caso, escalar su negocio y su impacto de manera más eficiente. El foco de desarrollo suele ser más puntualizado en desarrollar sistemas y procesos internos como sistemas de tecnología, mejora en el gobierno de la OPS o estructura orgánica, el fortalecimiento de la alta y gerencia media y una junta directiva más efectiva. Para los emprendimientos, el foco se encuentra en el desarrollo de estrategias de ventas y mercadeo, mejores canales de distribución y acceso a mercados.

El nivel y los servicios ofrecidos en el apoyo no financiero deben diseñarse de acuerdo a la etapa de desarrollo de la OPS. Como se verá en el Capítulo 3, el proveedor del apoyo no financiero evaluará

<sup>20</sup> Ver las preguntas frecuentes sobre la inversión de Yunus Social Business en <https://www.yunusfb.com/faq>.

<sup>21</sup> Ver criterios de financiamiento de la NMP en <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/como-invertimos/>.

las áreas de desarrollo de la OPS según los cuatro ejes estratégicos (*talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema*) durante el Paso 2 del proceso de estructuración del apoyo no financiero.

En general también se observa que entre más consolidada está la OPS, más personalizado y especializado es el apoyo no financiero.

## D. Modelos de apoyo no financiero

Se proponen 9 modelos de apoyo no financiero como el resultado de esta investigación. Los modelos responden a cuatro características (*estructura, financiación del apoyo, proceso y escalabilidad*), y describen otros atributos. Estos modelos son ilustrativos, no son excluyentes, y tienen la finalidad de orientar al usuario hacia las diferentes formas de organizar y entregar el apoyo no financiero. Según sea el caso, un modelo puede funcionar mejor que el otro dependiendo de la estrategia, activos internos y externos, capacidades, criterios y objetivos de impacto del proveedor del apoyo no financiero. También hay organizaciones que adoptan varios modelos según los diferentes portafolios de inversión que tiene.

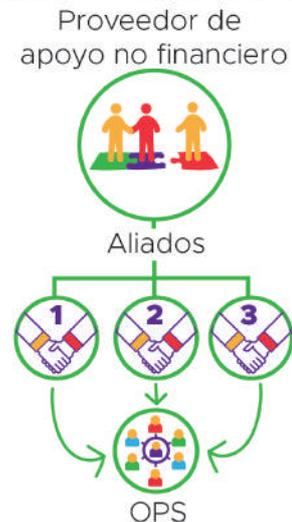
### 1.

## APALANCAMIENTO DE ALIADOS

### Características

- El inversionista aprovecha su red de aliados para ofrecer servicios. Los aliados incluyen firmas de consultoría de alta especialización en procesos (auditoría, contabilidad, gestión, gobierno, digital, etc.).
- Usualmente los servicios son muy especializados y diseñados a la medida de la OPS como un plan estratégico o de comunicación.
- Se caracteriza por tener unos entregables claves por parte del experto o consultora.
- Tiene un enfoque pragmático en donde se desarrollan habilidades de la OPS a la par de la implementación del plan de trabajo del apoyo.
- Le apuesta es más a la calidad del apoyo que a la cantidad.

**Ejemplos:** Instituto Orizon



#### Estructura



Vertical

#### Cómo se paga



Pro-bono

#### Cómo se ofrece



Indirectamente

#### Selección



Altamente selectivo (<3 OPS/año)

#### Escalabilidad



Baja

2.

## FINANCIAMIENTO REFORZADO

### Características

- Apoya modelos de negocio social en etapas tempranas y de crecimiento con potencial a escalar.
- El apoyo no financiero está condicionado al ingreso de la OPS a la cartera de inversión.
- Los servicios directos que se ofrece se basan en los intereses y fortalezas de la OPS (ej. gobierno corporativo), y complementa el apoyo con la contratación de un tercero, usualmente para temas técnicos o especializados.
- El apoyo no financiero forma parte integral de la inversión de la OPS.



**Ejemplos:** Yunus Social Business, NESSt, Acumen

**Estructura**



Vertical

**Cómo se paga**



Fondos propios, pro-bono/low-bono, cooperación internacional

**Cómo se ofrece**



Directa o indirectamente

**Selección**



Muy selectivo

**Escalabilidad**



Media

3.

## REDES DE PROVEEDORES DE APOYO NO FINANCIERO

### Características

- Este modelo busca fortalecer a los proveedores del apoyo no financiero aumentar su alcance, impacto, y resultados de sus programas.
- Se basa en una estructura de tercer piso que busca posicionar un modelo para tener representatividad e interlocución colectiva.
- Tiene procesos formativos y colaborativos de fortalecimiento del apoyo no financiero para las OPS.
- El fortalecimiento del apoyo no financiero de otras fundaciones es el corazón de su teoría de cambio.
- Los servicios para la red organizativa incluyen el fortalecimiento de las juntas directivas, asistencia técnica, recaudación de fondos y espacios para la interacción con el ecosistema.



**Ejemplos:** Comunalía, Latimacto

**Estructura**



Horizontal

**Cómo se paga**



Donaciones

**Cómo se ofrece**



Directa o indirectamente

**Selección**



Medianamente selectivo

**Escalabilidad**



Media

## 4. ESCUELA DE LÍDERES

### Características

- Modelo replicador con un apoyo descentralizado para el desarrollo de ecosistemas locales para apoyar mejor la capacidad organizacional.
- Formar líderes para que ellos sean quienes generen las capacidades en sus propias organizaciones.
- Desarrolla y usa un compendio de herramientas propias que facilitan el entrenamiento y el paso de conocimiento de los capacitadores a las OPS.
- Se prioriza el apoyo hacia la estrategia de las OPS antes de sus competencias gerenciales.



**Ejemplos:** IC Fundación, Fundación Corona

#### Estructura



Vertical,  
descentralizada

#### Cómo se paga



Fondos propios,  
cooperación internacional

#### Cómo se ofrece



Directa e  
indirectamente

#### Selección



Medianamente  
selectivo

#### Escalabilidad



Alta

## 5. EMBUDO

### Características

- Este es un modelo embudo que busca fortalecer las capacidades de la OPS donde la selección se da orgánicamente.
- Busca ofrecer apoyo no financiero a la mayor cantidad de organizaciones; prioriza alcance.
- El apoyo tiende a ser más genérico como cursos en finanzas, gestión de proyectos, etc.
- Ofrece un autodiagnóstico de acceso abierto para personalizar las capacitaciones según las necesidades de la OPS.
- A medida que la OPS va avanzando, el apoyo empieza a ser más selectivo en cuanto a quién continúe recibiendo apoyo adicional, y los servicios empiezan a ser más específicos.



**Ejemplos:** Fundación Bolívar Davivienda, Instituto Sabin, Fundação Grupo Boticário

#### Estructura



Vertical,  
descentralizada

#### Cómo se paga



Fondos propios

#### Cómo se ofrece



Directa e  
indirectamente

#### Selección



Progresivamente  
selectivo

#### Escalabilidad

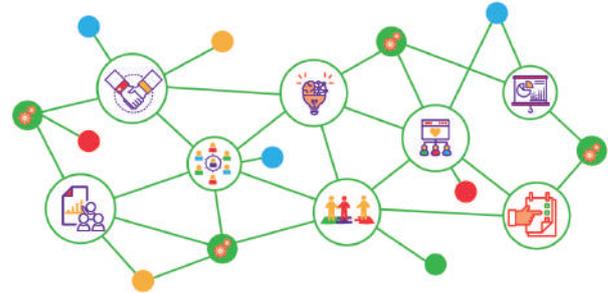


Media

## 6. ENTRE PARES

### Características

- Este modelo busca apoyar un grupo pequeño de OPS y crear una red entre pares y ofrecer servicios que sean del interés colectivo.
- No hay una sola ruta de apoyo no financiero; las vías/entregas del apoyo son diversas (grupos focales, uno a uno, redes, etc.).
- El fortalecimiento basado en la colaboración y el intercambio de conocimiento y prácticas entre pares es el corazón de este modelo.



**Ejemplos:** Fundación Colunga, Impact Hub

#### Estructura



Horizontal

#### Cómo se paga



Fondos propios, donaciones

#### Cómo se ofrece



Directamente

#### Selección



Medianamente selectivo

#### Escalabilidad



Media

## 7. AGENTES DE CAMBIO

### Características

- Este modelo busca identificar y apoyar a los emprendedores líderes sociales a nivel global; se enfoca más en la persona que en la organización que lidera.
- El liderazgo es el aspecto de fortalecimiento más relevante para crear cambios significativos a nivel sistema.
- Los individuos apoyados forman parte de una red de emprendimiento global de por vida; los beneficios no caducan.
- Trabajan en conjunto con escuelas, corporaciones, organizaciones civiles, medios, y gente de influencia para co-liderar el movimiento y sumarse a la visión.
- El apoyo no financiero es individual con un alto enfoque en el fortalecimiento de habilidades transformadoras blandas y de acceso a conexiones (networking).

**Ejemplos:** Ashoka

Proveedor de apoyo no financiero



#### Estructura



Horizontal

#### Cómo se paga



Donaciones

#### Cómo se ofrece



Directa e indirectamente

#### Selección



Muy selectivo (<10 individuos/año/país)

#### Escalabilidad



Media

8.

# ARTICULADOR

## Características

- Este modelo tiene dos brazos de servicios: OPS (oferta) y corporativos (demanda).
- Los proyectos se llevan a cabo articulando el mundo corporativo (compañías) y las OPS (asociaciones o pequeñas empresas)
- Conecta a poblaciones marginalizadas o vulnerables con cadenas de valor y fuentes de empleo e ingresos.
- Facilita una red de voluntarios y asesores del mundo corporativo a las OPS.
- El apoyo da acceso a entrenamiento y capacitaciones a las OPS y ofrece servicios especiales a corporativos alineados a la misión.



**Ejemplos:** ASID, WEConnect International

**Estructura**



Horizontal

**Cómo se paga**



Donaciones, cooperación internacional

**Cómo se ofrece**



Directa e indirectamente

**Selección**



Medianamente selectivo

**Escalabilidad**



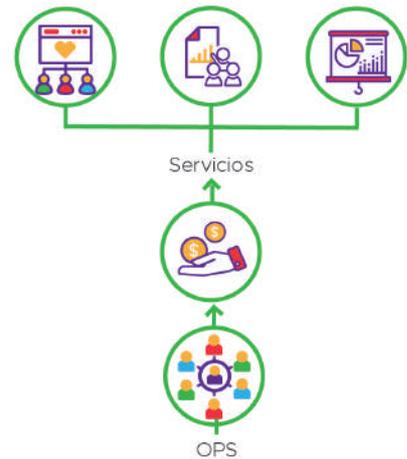
Alta

9.

# DEMANDA DIRECTA

## Características

- Usualmente, este modelo no está sujeto a un financiamiento.
- La OPS busca y contrata directamente a la organización de apoyo empresarial para cubrir una o varias necesidades para el crecimiento y el éxito.
- Busca fortalecer los modelos de negocio, estrategia, y capacidades empresariales para el crecimiento.
- Los servicios son flexibles y a la medida según las necesidades de la OPS.
- Además de capacidades empresariales, ofrecen servicios de conexiones y redes que potencializan el impacto.



**Ejemplos:** Agora Partnerships, LUUM

**Estructura**



Vertical

**Cómo se paga**



Donaciones, cooperación internacional

**Cómo se ofrece**



Directa e indirectamente

**Selección**



Medianamente selectivo

**Escalabilidad**



Alta

## III. Estructuración del Apoyo No Financiero

La estructuración del apoyo no financiero se logra a través de un proceso de cinco pasos que permiten gestionar el trabajo y evaluar los resultados del apoyo no financiero (ver Figura 2):

**Paso 1:** Mapeo de activos del proveedor del apoyo no financiero

**Paso 2:** Diagnóstico de las necesidades de las organizaciones de propósito social (OPS)

**Paso 3:** Desarrollo del plan de trabajo

**Paso 4:** Formas de entrega del apoyo no financiero

**Paso 5:** Evaluación del valor y el impacto del apoyo no financiero

Como se describió en el capítulo anterior, la estructuración del apoyo no financiero debe alinearse a la estrategia y a los objetivos de impacto, criterios y procesos de la intervención, y a las expectativas del proveedor del apoyo no financiero. Si bien los pasos están estructurados para el apoyo no financiero, éstos deben de estar integrados en la intervención misma, así como las prácticas diarias tanto del proveedor del apoyo no financiero como las de la OPS.



Figura 2 – El proceso de los cinco pasos del apoyo no financiero  
Fuente: EVPA, 2015

Estos pasos se abordan con gran detalle en el reporte *“A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support”* que elaboró EVPA en el 2015, el cual también ofrece un compendio de herramientas para gestionar el apoyo no financiero<sup>22</sup>. Este capítulo construye sobre los fundamentos de la guía de EVPA para la gestión del apoyo no financiero, proporcionando los pasos para estructurar el apoyo no financiero con ejemplos y herramientas que responden a los cuatro **ejes estratégicos** (*talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema*) y los tres **niveles de enfoque** (*individuo, organización y ecosistema*) que proponemos en esta guía.

### A. Paso 1: Mapeo de activos

El primer paso consiste en identificar los posibles servicios que el proveedor del apoyo no financiero puede ofrecer a las OPS y determinar qué tipo de apoyo no financiero puede proporcionar en

<sup>22</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). *“A practical guide to adding value through non-financial support.”* European Venture Philanthropy Association.

función de su estrategia o tesis de inversión y/o teoría de cambio, sus activos, los costos y el financiamiento para el apoyo no financiero. En este paso, el proveedor del apoyo no financiero:

1. *Mapea los servicios potenciales del apoyo no financiero.* El proveedor identifica aquellas áreas potenciales de apoyo que estén alineados a su estrategia de impacto basados en los cuatro **ejes estratégicos** (para qué: talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema) y los tres **niveles de enfoque** (para quién: individuo, organización y ecosistema).
2. *Identifica los servicios principales (core) y no principales (non-core)* que puede ofrecer, ya sea directamente o indirectamente.
3. *Evalúa sus activos*, es decir, sus recursos internos (ej. personal y expertos dentro de su organización) y recursos externos (ej. red de aliados y expertos fuera de su organización) a su alcance para ofrecer el apoyo no financiero.
4. *Ajusta los activos con los servicios principales y no principales.*
5. *Estima el costo del apoyo no financiero*, es decir, evalúa el costo de proporcionar dicho apoyo.
6. *Valora las formas de cómo financiar los diferentes activos para proporcionar el apoyo no financiero.*

## ¿Cómo mapear y definir los servicios para el apoyo no financiero?

Una vez identificados las áreas potenciales de apoyo y servicios que se alinean a la estrategia o tesis de inversión y/o teoría de cambio del proveedor del apoyo no financiero y se hayan analizado las consideraciones mínimas para estructurar el apoyo, se continúa con el mapeo y ajuste de los servicios con los activos para el apoyo no financiero.

Dependiendo de los objetivos de impacto del proveedor del apoyo no financiero, el tipo de financiamiento y la etapa de desarrollo de la OPS, estos servicios pueden variar así como también el nivel de involucramiento (directo o indirecto) durante el apoyo no financiero. Para un buen mapeo y ajuste de servicios, es necesario estudiar cuáles son los servicios *principales* y *no principales* que puede ofrecer el proveedor y qué activos *internos* y *externos* tiene al alcance para proveer los servicios.

### Servicios principales y no principales

Después de identificar las acciones para lograr sus objetivos de impacto, el proveedor del apoyo no financiero mapea los servicios principales que puede proveer para alcanzar esos objetivos.

Los servicios *principales (core)* se diferencian de los *no principales (non-core)* según los objetivos de impacto social y ambiental del proveedor del apoyo no financiero y las necesidades recurrentes e indispensables para el desarrollo de la OPS.

**Vox Capital Brasil**—se distingue por ofrecer soluciones financieras con una visión estratégica 3D (impacto, retorno, riesgo) en su proceso de selección de emprendimiento sociales para la inversión. El impacto, y por tanto su gestión, es un componente prioritario para aumentar el valor de sus inversiones. La gestión del impacto, por lo tanto, se desarrolla junto con las empresas sociales para fortalecer, por un lado, su propuesta de impacto y, por el otro, alcanzar los objetivos y estándares de impacto que demanda su cartera de inversión.

Una vez identificados los servicios principales, el proveedor del apoyo no financiero analiza su nivel de involucramiento dependiendo del desarrollo de la OPS. Por ejemplo, para las OPS en etapa temprana, los servicios pueden centrarse en establecer lineamientos y procesos necesarios para su desarrollo, como es el desarrollo de un modelo de negocio o una Teoría de Cambio. Para aquellas con un desarrollo más avanzado, el enfoque principal puede recaer en fortalecer las estructuras existentes para garantizar su resiliencia o su desarrollo y brindar un mayor acceso a inversionistas o mercados.

## Activos internos y externos

Los servicios principales como los no principales pueden ofrecerse por el proveedor *directamente* (basado en los activos internos) o *indirectamente* (basados en los activos externos), siempre considerando los recursos disponibles de capital humano, redes y alianzas y monetarios para tomar la decisión.

Esta valoración consiste en el mapeo de los activos que tiene disponibles (internos) o que puede movilizar (externos) para entregar el apoyo no financiero. La selección entre los activos internos y externos dependen primordialmente de los recursos disponibles y de la calidad del servicio para el beneficio de la OPS. Generalmente, los servicios son proporcionados por personas e instituciones dependiendo de su experiencia y calidad de oferta, además de su comprensión a profundidad del contexto socioeconómico y/o ambiental de la población o región geográfica que la OPS está atendiendo.

El apoyo directo se proporciona a través de los *activos internos* de una organización, los cuales incluyen al personal que tiene una relación laboral directa con el proveedor del apoyo no financiero<sup>23</sup>. Estos incluyen la asignación de una cantidad de tiempo específico del personal bajo su nómina y los miembros de su junta directiva.

Por lo general, el personal del proveedor del apoyo no financiero tiene habilidades complementarias a las del equipo de la OPS y puede ayudar especialmente en la etapa inicial o temprana de la OPS para desarrollar, por ejemplo, su estrategia, modelo de negocio o Teoría de Cambio. Por ejemplo, en nuestro estudio identificamos que el 59% de los proveedores de apoyo no financiero ofrecen el apoyo directamente<sup>24</sup>.

Sin embargo, algunos proveedores del apoyo no financiero no tienen la capacidad interna suficiente para brindar todo el apoyo no financiero de forma directa. Por lo tanto, algunos proveen el apoyo a través del conocimiento de los miembros de su propia junta directiva o de las personas de su red cercana para proporcionar los recursos y capacidades que necesita la OPS.

El apoyo *indirecto* se proporciona a través de los activos externos de una organización, los cuales incluyen un grupo de expertos o colaboradores externos que forman parte de la red del proveedor del apoyo no financiero<sup>25</sup>. Estos colaboradores se dividen en tres grupos:

<sup>23</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, pp. 51-2

<sup>24</sup> Cabe mencionar que las Organizaciones de Apoyo Empresarial, como aceleradoras y consultorías, se encuentran dentro de los encuestados de nuestro estudio, quienes en general proveen servicios directos de apoyo no financiero desde sus activos internos.

<sup>25</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, p. 57.

**Instituto Orizon**—una organización sin fines de lucro creado por fondos de inversión para apoyar a la educación, el trabajo y la vida de los jóvenes en desventaja social—aprovecha su red de aliados pro-bono y moviliza los recursos externos para ofrecer servicios especializados a las OPS dentro de su cartera de inversión. Los aliados incluyen firmas de consultoría de alta especialización en procesos (auditoría, contabilidad, gestión, gobierno, digital, etc.) que trabajan directamente con las OPS apoyadas.

## Ajuste de servicios y activos

Una vez identificados los tipos de servicios principales y no principales, así como los activos internos y externos disponibles para proveer el apoyo directa o indirectamente, se ajustan el tipo de involucramiento con la OPS y los medios de involucramiento con el proveedor del apoyo no financiero

Primero, el proveedor del apoyo no financiero debe determinar los tipos de apoyo a proveer y distinguir los servicios que son esenciales de aquellos que no lo son. Segundo, el proveedor debe evaluar “quién proporciona qué” dependiendo de sus activos internos y externos y definir cómo organizar y dividir el trabajo. Y tercero, el proveedor define el tipo de involucramiento con la OPS y los medios de involucramiento con el proveedor del apoyo no financiero.

[Descarga una plantilla para mapear los activos de tú organización aquí.](#)

## ¿Cómo costear el apoyo no financiero?

Una vez realizado el mapeo de activos y los ajustes de servicios y activos, se procede a monetizar el costo del apoyo no financiero; es decir, la evaluación del costo de proporcionar dichos servicios. En este punto, el proveedor del apoyo no financiero estima y monetiza el costo del apoyo no financiero que ha decidido brindar y asigna los recursos necesarios para brindar el apoyo no financiero.

Como se vio anteriormente, el proveedor del apoyo no financiero utiliza tanto las capacidades de su personal interno como la de sus colaboradores externos. Sin embargo, una gran mayoría de los proveedores de apoyo no financiero no costean el apoyo no financiero proporcionado, particularmente cuando provienen de recursos internos.

Existe poca investigación sobre la monetización del apoyo no financiero y **EVPA**<sup>26</sup> proporciona una metodología que facilita el costeo de este apoyo. La monetización del apoyo no financiero puede ser desafiante, principalmente cuando los servicios de apoyo son proporcionados por diferentes actores (internos y externos) y tasados de diferentes formas (nivel mercado o por debajo del mercado).

[En este link puedes encontrar una plantilla inicial para comenzar a costear el apoyo no financiero.](#)

<sup>26</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). “A practical guide to adding value through non-financial support.” European Venture Philanthropy Association.

## ¿Cómo financiar el apoyo no financiero?

Los mecanismos para financiar el apoyo no financiero son diversos. El financiamiento generalmente depende de la principal fuente de financiamiento del proveedor del apoyo no financiero, ya sea por fondos propios, fondos de inversión creados, donaciones directas o el pago de servicios.

En nuestro estudio encontramos que alrededor del 40% del apoyo no financiero es financiado por donaciones o subvenciones, siendo la principal fuente de financiamiento del apoyo no financiero<sup>27</sup>. Sin embargo, durante nuestra investigación encontramos que una de las estrategias más buscadas es la diversificación del financiamiento que combine recursos como fondos no restringidos con otras contribuciones, como son los servicios pro-bono o el pago total o parcial por los servicios ofrecidos.

El proveedor del apoyo no financiero tiene diversos mecanismos para financiar el apoyo no financiero que se pueden ajustar a los recursos disponibles y las condiciones de su organización.

### Donaciones o subvenciones restringidas o etiquetadas

Los recursos de esta naturaleza provienen generalmente de las fundaciones que asignan recursos propios para financiar todas las actividades para la creación de capacidad o fortalecimiento de la OPS. Los recursos de financiación en esta categoría son generalmente más flexibles, los cuales los proveedores de apoyo no financiero controlan, asignando montos específicos a iniciativas, programas o actividades de apoyo co-creadas con las OPS.

**Nacional Monte de Piedad**—(NMP) a través de su estrategia de Fortalecimiento invierte recursos financieros en calidad de donativos e impulsan a la mejora tanto de las capacidades organizacionales como de las intervenciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Por un lado, dentro de los rubros que el apoyo financiero puede financiar para el fortalecimiento de las OSC relacionados con la implementación del proyecto financiado son las evaluaciones externas, servicios de consultoría, publicaciones, capacitación especializada, entre otros. Por el otro, la NMP colabora con otras instituciones de beneficencia privada para implementar programas específicos de fortalecimiento de intervenciones y de capacidades organizacionales como apoyo no financiero, que pueden incluir becas, evaluaciones de impacto y programas dedicados a contribuir a la estabilidad y desempeño de las OSC.

### Apoyo no financiero acompañados con inversión financiera

Los recursos son destinados para la creación de capacidad o fortalecimiento del la OPS para el impacto. Los montos asignados regularmente atienden una problemática específica que se acuerdan con el financiador previo o durante la inversión. Esta modalidad usualmente es cobrada a los inversionistas por el gestor del fondo como parte de sus costos operativos.

<sup>27</sup> Visita [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org) para conocer todas las tendencias.

**CO\_**—un fondo de inversión privada y de impacto y una plataforma para el desarrollo del ecosistema de impacto - alinean retornos financieros con impacto social y ambiental positivo en la cartera de inversión que gestiona. Las inversiones de impacto están dirigidas a empresas en etapa temprana y en crecimiento que trabajan en reducir la pobreza y desigualdad, la equidad de género y el cambio climático a través de modelos de negocios sostenibles, rentables y escalables. Además de un financiamiento, CO\_ provee asesoría y acompañamiento a las empresas sociales dentro de su cartera de inversión a través de una plataforma de servicios e iniciativas intermediarias de alta calidad y a costos competitivos con la finalidad de ayudar a los emprendimientos a escalar y profundizar su impacto en el ecosistema mexicano.

## Servicios financiados por aliados

Los recursos para el apoyo no financiero provienen de redes proveedores externos y aliados para crear capacidad o fortalecer a las OPS. Estos servicios pueden brindar asistencia técnica, consultorías y servicios especializados pro-bono o low-bono. Aunque esta categoría pueda parecer que no tiene ningún costo, el proveedor de apoyo no financiero debe asignar recursos para la consecución, gestión y supervisión de los servicios provistos por los proveedores externos y asignar de igual forma los costos monetarios del apoyo no financiero.

Uno de los pilares de **ASID Brasil** se enfoca en desarrollar programas de voluntariado corporativo para fortalecer las instituciones que atienden a la población con discapacidad en Brasil. ASID estructura estos programas de voluntariado a través de sus redes de aliados, los cuales consisten en una diversidad de actividades de involucramiento, incluyendo asesorías y tutorías especializados para fortalecer las habilidades de gestión y operativas de las instituciones de la red de instituciones ASID que atienden a personas con discapacidad.

## Cofinanciamiento entre varios inversionistas / fuentes de ingreso

Cuando los recursos son limitados, los recursos pueden provenir de diversas fuentes y concentrarse en un solo fondo o programa de inversión social. Este mecanismo puede consistir en la asociación de varios financiadores para abordar desafíos de creación de capacidad o fortalecimiento específicos de la OPS, incluyendo subvenciones externas de acuerdos con la cooperación internacional o corporativos. A partir de un fondo o programa en conjunto, se asignan presupuestos específicos provenientes de los honorarios de la administración del fondo y de otros proveedores externos, como las consultoras. Es importante, sin embargo, que se contabilicen los costos reales de la gestión de estos fondos como parte de los costos del apoyo no financiero.

**Impact Hub** tiene tres líneas de servicios para la incubación y aceleración de los emprendimientos de impacto y el desarrollo de programas para el impacto. Entre ellas se encuentran los "Talleres de Innovación," los "Programas de Emprendimiento" y los "Laboratorios Personalizados" que están destinados a satisfacer las demandas de clientes y actores diversos, incluyendo a corporativos, la cooperación internacional y los emprendimientos sociales. Por ejemplo, a través de sus programas de emprendimiento, el Programa de Aceleración de Negocios "Accelerate 2030" co-liderada con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), busca fortalecer las habilidades empresariales de cohortes de empresas sociales y ambientales de alto potencial para prepararlos a recibir inversión y escalar.

<sup>28</sup> Ver el programa de la PNUD para la aceleración del emprendimiento en: <http://www.accelerate2030.net/>

## Pago total o parcial de los costos de servicios

Por un lado, los proveedores de apoyo no financiero pueden asignar fondos específicos para financiar el apoyo no financiero y solicitar a las OPS a igualar o contribuir parcialmente el financiamiento. Por el otro, las mismas OPS pueden solicitar servicios directos a los proveedores de apoyo no financiero, como es el caso de las Organizaciones de Apoyo Empresarial. Estos costos pueden estar tasados o no a nivel del mercado.

## B. Paso 2: Diagnóstico de la OPS

Una vez identificado que se quiere lograr a nivel estratégico con el apoyo no financiero y mapeado los activos para el apoyo, los costos y el financiamiento, los proveedores de apoyo no financiero deben evaluar las necesidades de las OPS que deciden apoyar<sup>29</sup>. La evaluación de las necesidades se realiza en cuatro etapas:

**Primero**, el proveedor de apoyo no financiero realiza una evaluación general respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades generales de las OPS a intervenir?
- ¿Hay un empalme entre estas necesidades con los servicios de apoyo estratégico que puede ofrecer el proveedor de apoyo no financiero?

**Segundo**, si las respuestas a estas dos preguntas son positivas, entonces se continúa con una valoración más puntual sobre las **necesidades de las OPS**. Antes de realizar diagnósticos con mayor profundidad, recomendamos contestar unas preguntas orientadoras para identificar oportunamente las herramientas de diagnóstico de necesidades más apropiadas y calibrar la visión para desarrollar el plan de trabajo conjuntamente con la OPS.

**En este link ofrecemos unas preguntas orientadoras.**

Las preguntas orientadoras para el apoyo no financiero:

- Presentan una representación visual sencilla de las **necesidades de las OPS** a partir de los cuatro ejes estratégicos (*para qué*: talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema) y los tres niveles de enfoque (*para quién*: individuo, organización y ecosistema) (ver Capítulo 1).
- Ayudan al proveedor del apoyo no financiero a identificar qué **necesidades puede satisfacer** internamente desde su organización o con la ayuda de contribuidores externos.
- Permiten tener una **valoración holística del estado de preparación** (*readiness*) de la OPS y direccionar el apoyo hacia aquellas áreas de fortalecimiento donde el apoyo puede ser más valioso.

**Tercero**, una vez valorado las áreas de apoyo mediante las preguntas orientadoras, se continúa con la selección de herramientas de diagnóstico que permitan precisar el estado de desarrollo de la OPS en los diferentes ejes estratégicos. Existen muchas metodologías y herramientas de diagnóstico públicas y de libre acceso que pueden utilizarse o ajustarse para evaluar el nivel de desarrollo de la OPS y su nivel de preparación (*readiness*) para cada eje estratégico<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Cabe resaltar que los diagnósticos de capacidades y de necesidades no son tareas específicas de apoyo no financiero. En general, las organizaciones que proveen el apoyo no financiero realizan estas evaluaciones independientemente si se proporciona o no el apoyo no financiero

<sup>30</sup> La lista de herramientas sugeridas se pueden encontrar en [www.apoyonofinanciero.org](http://www.apoyonofinanciero.org)

Por ejemplo, **Nesta**—una incubadora, inversionista y constructora de ecosistema para el impacto en el Reino Unido—desarrolló una metodología sobre los Estándares de la Evidencia<sup>31</sup> que identifica el nivel de seguridad para determinar si una intervención tiene el impacto positivo esperado. Los estándares van desde una Teoría de Cambio (nivel 1) hasta el desarrollo y acceso a sistemas, procesos, y manuales para la replicación (nivel 5). La finalidad de la metodología consiste en ayudar a subir a las organizaciones de nivel para asegurarse que sus intervenciones tengan un impacto medible y creíble.

En el caso de **Village Capital**—un fondo de inversión y aceleradora que apoya a emprendimientos nacientes—creó un marco denominado VIRAL (Venture Investment-Readiness and Awareness Levels) Pathway<sup>32</sup> para determinar el encaje producto-mercado y el potencial de escalabilidad de un emprendimiento. Por un lado, este marco se creó para homogenizar los términos y los niveles de desarrollo de un emprendimiento para que tanto el inversor como el emprendedor puedan dialogar o negociar bajo un mismo marco. Por otro lado, el marco se creó para generar una conciencia propia del emprendimiento sobre su nivel de madurez y así poder comunicar efectivamente qué tan listo está para obtener inversión.

En ocasiones, las mismas organizaciones que proveen el apoyo no financiero deciden elaborar sus propios diagnósticos que satisfagan sus necesidades.

**Cuarto**, una vez seleccionadas las herramientas de diagnóstico, el proveedor del apoyo no financiero y la OPS completan las herramientas de evaluación de necesidades. Se recomienda que el diagnóstico se lleve a cabo por las dos partes para asegurar una horizontalidad en la relación y una alienación de expectativas. Otra opción es que cada parte realice la evaluación por aparte y luego comparen los resultados. Al comparar los resultados de las dos evaluaciones, las dos partes pueden entonces entablar un diálogo que les ayudará a discutir las coincidencias o diferencias, si existen, y decidir los pasos a seguir.

Cabe recalcar que el ejercicio de diagnóstico ayuda tanto al proveedor del apoyo no financiero y a la OPS a partir de una base en el que se acuerda el estado de preparación (readiness) de la OPS, priorizar las áreas de apoyo que requieren una intervención más urgente y desarrollar el plan de apoyo no financiero que contribuya a lo que la OPS planea lograr. Dependiendo de los resultados, ambas partes decidirán si se profundiza el análisis de las áreas que requieren más atención o se pasa a desarrollar un plan de trabajo del apoyo no financiero.

Por último, en el caso de que las necesidades de las OPS sobrepasen las capacidades de apoyo del proveedor del apoyo no financiero, se determinaría si un apoyo no financiero es viable o no<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> NESTA, (2013), "Nesta Standards of Evidence," NESTA. <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>

<sup>32</sup> Baird, R., Bhattacharyya, B., (2017), "Why Most Entrepreneurs Hate Fundraising — And How to Fix It," Medium. <https://medium.com/village-capital/entrepreneurs-and-vcs-need-to-be-more-precise-in-the-way-they-talk-to-each-other-3e714e7a5245>

<sup>33</sup> En la guía de EVPA (2015), se recomienda que el análisis de las necesidades de la OPS se realice durante la fase de debida diligencia o selección de OPS a apoyar. En esta fase, la organización que provee el apoyo puede entonces determinar si el estado de desarrollo de la OPS cumple o no sus objetivos de apoyo estratégico, o si la OPS necesita un apoyo no financiero que excede sus propias capacidades. Si la organización que provee el apoyo no financiero se da cuenta que el apoyo de una OPS pudiera representar un riesgo muy alto, puede entonces determinar si procedería o no a ofrecer el apoyo no financiero.

El **Instituto Sabin**—una organización sin ánimos de lucro que gestiona la inversión social privada del Grupo Sabin para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera—implementa una metodología “Embudo de Participación” para seleccionar a las organizaciones sociales que reciben apoyo no financiero para su programa de aceleración y capacitación en gestión organizacional y liderazgo. Este formato de proceso de selección tiene el objetivo de evaluar el compromiso de la evaluación y califica a las organizaciones según éstas vayan avanzando en las etapas de preselección.

El modelo de selección toma como referencia la metodología “Embudo de ventas” que se utiliza en el área comercial de empresas, el cual asume que varias organizaciones pueden ingresar a la primera etapa (la parte superior del embudo) y solo algunas alcanzan a “hacer una venta,” o en este caso, llegar al final del proceso (parte inferior del embudo). Este método permite encontrar a las organizaciones que tengan la disponibilidad y compromiso y estén más alineados al programa de fortalecimiento, optimizando la asignación de los recursos limitados.

A medida que la organización avanza en el proceso, la selección es más focalizada.

**ETAPA 1** **Registro en la página del programa.** El primer paso del embudo es el registro en la página web del programa. El primer filtro está alineado entre financiador y ejecutor del programa, y generalmente se analizan si la OSC está formalizada, si es de alguna región del país y / o su trabajo se enfoca en una causa prioritaria que el programa tiene como objetivo empoderar.

**ETAPA 2** **Citas en línea.** Las organizaciones que cumplen con los requisitos previos mínimos están invitadas a participar en una reunión virtual y en vivo, donde se presenta el programa con más detalle. En esta sesión, se presenta el objetivo del programa, quién es el financiador, y se establecen los siguientes pasos en el proceso con fechas y entregas

**ETAPA 3** **Formularios – Registro.** Este paso consiste en completar formularios con información general de la organización, documentos contables y financieros, infraestructura, e información que evalúa tanto la capacidad de la organización como su compromiso. El comité de selección verifica las respuestas y asigna calificaciones a las organizaciones de acuerdo con criterios predefinidos.

**ETAPA 4** **Análisis en profundidad.** Después de asignar calificaciones en el paso anterior, se eligen a las organizaciones con las puntuaciones más altas para pasar a una verificación más detallada por parte del comité de selección. Algunos ejemplos de controles realizados se encuentran certificados de liquidación de deudas, evaluación crediticia, entre otros.

**ETAPA 5** **Módulo introductorio.** Después de un análisis exhaustivo, se selecciona un mayor número de organizaciones (un 50% por mínimo adicional al número de vacantes para participar en el programa) para participar en el Módulo Introductorio que se da presencialmente. En el módulo, las organizaciones serán evaluadas con respecto a la adherencia al programa, la metodología de trabajo y acceso a contenidos prácticos como la metodología de “gestión ágil”, entre otros. Durante esta etapa, las organizaciones también se someten a una evaluación de su madurez organizacional, a partir de la realización de una autoevaluación y una entrevista con el equipo. Todas las organizaciones que participen en esta etapa recibirán la final un informe completo sobre la evaluación de su gestión.

ETAPA 6

**Selección final.** A partir del análisis e información recopilada en el paso anterior, el comité de selección se reúne para seleccionar las organizaciones finalistas para participar en el programa de aceleración.

## C. Paso 3: Desarrollo del plan de trabajo

El plan de trabajo es un mecanismo en el cual se ensamblan los resultados de las evaluaciones de las necesidades de la OPS y se priorizan las áreas de intervención para el apoyo no financiero.

En nuestro análisis de investigación encontramos que de los proveedores de apoyo no financiero encuestados, el 64% estructura el apoyo no financiero de manera personalizada mientras que el 36% no lo hace. Cuando el apoyo no financiero se acompaña de un instrumento financiero, observamos que el apoyo no financiero varía dependiendo del tipo de instrumento. Por ejemplo, observamos que los apoyos financieros que se acompañan de deuda y capital accionario (*equity*) estructuran un plan de apoyo financiero (88% y 82% respectivamente). En contraste, tan solo el 58% de los proveedores que ofrecen el apoyo no financiero acompañado por donaciones estructura un plan de apoyo no financiero (ver Figura 3).



Figura 3 – Porcentaje que estructura un plan de apoyo no financiero según el instrumento de inversión

Las ventajas de desarrollar un plan de trabajo son:

1. Garantizar **la priorización de las áreas de apoyo y el empalme** entre lo que el proveedor del apoyo no financiero puede ofrecer y las necesidades de la OPS requeridas para su desarrollo.
2. Avalar que **el apoyo no financiero sea a la medida y se diseñe colaborativamente**, atendiendo a las necesidades de la OPS previamente identificadas y acordadas por ambas partes para que el apoyo sea coherente con las necesidades y le agregue valor a la OPS.
3. Evaluar si se cuentan con las **herramientas disponibles** para ofrecer el apoyo y **asignar los recursos** (monetarios y de tiempo) para implementar dichas herramientas.
4. Dar **seguimiento de lo que se acuerda y registrar los avances y productos** resultantes del apoyo no financiero brindado.

En esta fase se sientan las bases para ajustar el alcance del apoyo y, una vez realizada la evaluación de las necesidades a profundidad de la OPS por el proveedor del apoyo no financiero y la autoevaluación de la OPS (ver Paso 2), se desarrolla el plan de trabajo con los servicios que cubran las necesidades de la OPS según su etapa de preparación.

En esta guía, proponemos que los objetivos del plan de apoyo no financiero se desarrollen conjuntamente con la OPS alrededor de los cuatro ejes estratégicos para el fortalecimiento (talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso al ecosistema) y las tres áreas de enfoque (individuo, organización y ecosistema).

Una vez que los objetivos se establecen para el plan de apoyo no financiero y las áreas de apoyo prioritarias se hayan acordado, se desarrolla el plan de apoyo con los siguientes componentes:<sup>34</sup>

1. **Línea base:** La situación inicial en la que se encuentra la OPS a partir de los resultados de la evaluación de necesidades realizada en el Paso 2. La línea base se acuerda entre la OPS y el proveedor del apoyo no financiero y se utiliza para medir y comparar los resultados de ambas partes sobre los avances del apoyo no financiero.
2. **La meta:** El objetivo final que se espera que alcance la OPS al final del período de intervención en las áreas de apoyo principales<sup>35</sup>.
3. **El (los) hito (s):** Los hitos marcan los avances que deben alcanzarse para lograr el objetivo final. Cada hito debe estar vinculado a un período de tiempo específico, que permitirá al proveedor de apoyo no financiero monitorear el progreso de la OPS para hacer ajustes o correcciones. Las metas, los hitos y los plazos deben ser realistas y deben elegirse conjuntamente con la OPS.
4. **Los resultados:** Los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (tanto a largo como a corto plazo) que resultan de las actividades. Los resultados deben usarse para realizar un seguimiento del logro de los objetivos por parte de la OPS, una vez que el plan de apoyo no financiero se haya implementado en el Paso 4.
5. **El apoyo que se brindará a la SPO para lograr los hitos planificados:** El proveedor del apoyo no financiero y la OPS acuerdan el tipo de apoyo que se necesita para que la OPS alcance los hitos y los objetivos establecidos. La decisión sobre el tipo y la intensidad del apoyo no financiero proporcionado dependerá de los resultados de la evaluación de las necesidades, mientras que la decisión de cómo se proporciona el apoyo no financiero (es decir, recursos internos frente a recursos externos) se basará en el mapeo de activos (ver Paso 1).
6. **Los entregables:** La parte del plan de apoyo no financiero que tiene como objetivo recopilar información sobre el apoyo que los colaboradores internos y externos han entregado a la OPS (por ejemplo, un plan de negocios o una Teoría de Cambio).

**En este link se presenta una plantilla para desarrollar el plan de apoyo no financiero.**

Por último, el plan de apoyo no financiero debe tener las siguientes características: <sup>36</sup>

- El plan debe ser flexible para adaptarse a las variaciones en las necesidades de la OPS y ajustarse si existen revisiones de las metas.

<sup>34</sup> Los componentes del plan de apoyo no financiero están basados en la guía de EVPA: Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association., pp-74-75.

<sup>35</sup> Para más información sobre cómo establecer las metas, los hitos, el cronograma, y los resultados, ver Hehenberger, L., Harling, A-M., Scholten, P. (2015). "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact". EVPA.

<sup>36</sup> Las características del plan de apoyo no financiero están basados en la guía de EVPA: Boiardi, Priscilla; Hehenberger, Lisa. 2015. A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support. European Venture Philanthropy Association, pp-78-79

- Al igual que en todos los pasos, el proceso debe ser transparente y de mutua comunicación. El proveedor de apoyo no financiero debe ser transparente en cuanto a lo que puede o no puede entregar y comunicarlo clara y oportunamente.
- Es importante que el plan sea proporcional tanto a las capacidades de la OPS para evitar frustraciones y garantizar que se cumplan los hitos y metas, como los recursos del proveedor del apoyo no financiero para garantizar que el apoyo pueda ser entregado.
- Los documentos firmados deben ser claros y vinculantes para ambas partes, y definen los términos y condiciones de la inversión, incluido el acuerdo financiero (si aplica) y los objetivos de impacto, los términos y condiciones de la OPS y todo lo acordado en el plan de apoyo no financiero.
- Si las dos partes lo acuerdan y lo comparten, el plan de apoyo no financiero puede ser una herramienta poderosa de compromiso mutuo. Aunque no es legalmente vinculante, el plan de apoyo no financiero puede actuar como una “carta de compromiso” que tanto el proveedor del apoyo como la OPS pueden utilizar para definir sus funciones y responsabilidades, la frecuencia de las reuniones, las actividades de los contribuidores externos, etc.

La **Fundação Grupo Boticário**—una organización sin ánimo de lucro que gestiona la inversión social privada del Grupo Boticário para la conservación del medio ambiente—implementa el “Programa de Naturaleza Emprendedora” que ayuda a emprendimientos de alto impacto a resolver problemas socioambientales en municipios objetivo en Brasil. El programa consiste en un proceso dinámico que tiene la finalidad de mejorar la gestión de negocios de los emprendimientos y, especialmente, incrementar su impacto positivo en la conservación ambiental y de biodiversidad.

El programa de trabajo de apoyo no financiero del “Programa de Naturaleza Emprendedora” se co-diseña en conjunto y se implementa a través de SEBRAE, una firma especialista de apoyo a las micro y pequeñas empresas y aliado estratégico de la Fundación. El apoyo no financiero parte de una preselección de hasta 15 emprendimientos que logran cumplir los requisitos mínimos basados, principalmente, en su potencial de impacto socioambiental en los municipios prioritarios. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de madurez de los emprendimientos seleccionados con base a la metodología diseñado por SEBRAE<sup>37</sup> y se desarrolla un plan de trabajo de apoyo no financiero en capacitación y entrenamiento para preparar a los emprendimientos a recibir el apoyo financiero.

El plan de trabajo consiste en ofrecer acceso a módulos virtuales gratuitos asincrónicos y síncronos a los 15 emprendimientos preseleccionados con contenidos sobre emprendimiento de impacto para la conservación de la naturaleza y la biodiversidad, modelos de impacto empresarial, teoría de cambio, liderazgo, gestión de finanzas, comunicación y mercadeo, presentación de modelo de negocio, entre otros. El plan de trabajo incluye también consultorías técnicas y tutorías de seguimiento para cada emprendimiento participante. Una vez finalizados

<sup>37</sup> Ver más información sobre el Programa Naturaleza Emprendedora en: <https://www.sebraepr.com.br/natureza-emprendedora/>.

los módulos, los emprendimientos preseleccionados deben cubrir los siguientes requisitos para pasar a la selección final y ser elegibles para recibir apoyo financiero:

- Presentar todos los entregables requeridos para cada módulo del Programa ofrecido.
- Pasar por una evaluación por SEBRAE y tener 7 entregables calificadas como satisfactorios.
- Cada emprendimiento debe participar en al menos 7 tutorías, cada una correspondiente a un módulo diferente con el mentor designado que acompañará al emprendimiento durante todo el programa.
- Cada negocio debe participar en al menos 7 consultorías (cada una correspondiente a un módulo diferente) con el consultor específico asignado al módulo.
- Las empresas que aún no se han formalizado deben estar formalizadas al final del programa de entrenamiento y capacitación agosto para competir por el premio del programa<sup>38</sup>.

## D. Paso 4: Formas de entrega

En nuestro estudio, encontramos que las tres formas de entrega de elección para entregar el apoyo no financiero son consultorías y/o asesorías técnica, cursos y/o talleres grupales y a través de aliados y/o redes. También encontramos que las formas de entrega varían según el tipo de organización que provee el apoyo no financiero (ver Figura 4).



Figura 4 – Formas de entrega por tipo de organización que provee el apoyo no financiero

Dependiendo del tipo de servicios que el proveedor elija para su apoyo no financiero, éste puede optar por múltiples formas de entrega. En nuestra investigación, encontramos seis formas de entrega principales que pueden elegirse en el Paso 4.

## Participación en la junta directiva o comité asesor

Esta participación puede ser una forma de brindar un apoyo directo a la OPS para desarrollar un sistema de gobierno adecuado (si no lo tiene) y puede ayudar también en la estructura o revisión de su estrategia, la consecución de fondos, el desarrollo de habilidades financieras, etc. Este tipo de apoyo no financiero depende si éste se acompaña de un financiamiento y del tipo de financiamiento. Este tipo de apoyo es más común en los emprendimientos sociales emergentes cuando se recibe capital accionario (equity) de los inversionistas. Es importante que también se cuiden los conflictos de interés si existen inversiones futuras del proveedor del apoyo no financiero.

<sup>38</sup> Ver los términos del Programa de Naturaleza Emprendedora” para el 2021 en <https://www.sebraepr.com.br/wp-content/uploads/Edital-Programa-Natureza-Empreendedora-2021.pdf>

La participación en la junta directiva o comité asesor depende del nivel de involucramiento que el proveedor quiera tener en la OPS. Por un lado, la organización que provee el apoyo debe saber si tiene la capacidad y el tiempo para participar con su representación en la junta directiva o comité asesor y, por el otro, debe saber si su participación agregaría valor a la junta y tiene un beneficio a su organización.

## Consultorías o asesorías técnicas

Este tipo de apoyo facilita servicios de soporte profesional especializado y capacidades técnicas enfocadas a fortalecer habilidades, conocimientos, o procesos muy específicos para el desarrollo de la OPS. Existen por lo menos tres formas de implementar este tipo de apoyo. Por un lado, este tipo de apoyo se ofrece de manera externa para satisfacer asesorías o tareas muy específicas o altamente especializadas que el proveedor del apoyo no financiero no puede ofrecer por sí mismo. Por el otro, las organizaciones de apoyo empresarial, incluyendo las consultoras mismas, pueden brindar este tipo de apoyo de forma directa a la OPS, ya sea por medio de alianzas entre varias organizaciones que proveen (y financien) el apoyo no financiero o por el pago directo de las OPS de los servicios prestados. Por último, las organizaciones que proveen el apoyo también pueden fungir como intermediarios entre las OPS y los profesionales/organizaciones que ofrecen los servicios, en el cual su papel es principalmente el de gestionar los servicios de las consultorías u otros servicios profesionales ofrecidos por otros.

El **Instituto Coca-Cola Brasil**—una organización de la sociedad civil de interés público—trabaja y colabora con varios actores, entre ellos, especialistas técnicos para realizar estudios a profundidad sobre los desafíos y las oportunidades del acceso al agua en Brasil. A través de “Água+ Acceso,” una iniciativa de impacto colectivo para ampliar el acceso al agua potable y sostenible en las zonas rurales y comunidades de todo Brasil,<sup>39</sup> el Instituto se alía con especialistas del sector como consultoras, organismos multilaterales, e institutos de investigación para elaborar estudios técnicos y recomendaciones para mejorar la infraestructura de acceso y tratamiento, los modelos comunitarios de gestión del agua, y favorecer la integración y fortalecimiento del ecosistema alrededor del sector del agua. Estas soluciones están destinadas a mejorar las prácticas y ampliar las perspectivas tanto de actores privados, públicos, filantrópicos y de la sociedad civil para iniciar estrategias de apoyo sobre el tema del agua.

## Tutorías y coaching por parte de expertos

Estas formas de apoyo no financiero pueden agregar mucho valor a las OPS para desarrollar el talento y competencias de sus equipos de forma individualizada y por ende fortalecer las capacidades internas de gestión de las OPS. El *coaching* y la tutoría a menudo toman la forma de interacciones uno a uno entre un miembro del equipo de la OPS (a menudo el director ejecutivo o miembros del equipo gerencial) y un coach que es un profesional experimentado y con conocimientos sobre una temática específica.

<sup>39</sup> Ver más información sobre la iniciativa Água+ Acesso en: <https://aguamaisacesso.com.br>

La **Fundación Bolívar Davivienda** conecta a los emprendedores con conocimientos y experiencia especializada por parte de la “Red de Mentores” de la Fundación Bolívar Davivienda, incluyendo una red de profesionales y ejecutivos del Grupo Bolívar. Los mentores cuentan con amplia experiencia y conocimiento en diversos temas como dirección, estrategia y planificación, planeación financiera e inversiones, ventas y área comercial, mercadeo, publicidad y comunicaciones, talento humano, procesos, operaciones y tecnología, gobierno corporativo, temas legales, e innovación. El proceso de tutorías se resume en etapa de formación y diagnóstico que se caracterizan por asegurar que haya una buena compatibilidad entre el emprendedor y el mentor y acompañar a los emprendedores en su proceso de fortalecimiento.

## Cursos o talleres grupales

Estos tipos de apoyo son mecanismos de capacitación para desarrollar las competencias de las OPS que se necesitan fortalecer. Estas capacitaciones en grupo se facilitan por profesionales expertos que transmiten conocimientos, buenas prácticas y ejercicios para una inmersión de las OPS en diversos temas de fortalecimiento. La capacitación puede cubrir tanto temas comerciales para los emprendimientos, como temas de gestión financiera, recursos humanos, gestión de impacto, y de habilidades blandas, como el liderazgo y la inteligencia emocional. Adicionalmente, estas capacitaciones son generalmente acordadas entre el proveedor del apoyo no financiero y la OPS.

## A través de aliados o redes

Este tipo de apoyo es ampliamente utilizado por los proveedores de apoyo no financiero, principalmente por las organizaciones sin ánimo de lucro y las fundaciones. Las conexiones a redes o aliados ofrecen un servicio que brinda un valor agregado a las OPS a bajo costo para los proveedores de apoyo no financiero. La organización que ofrece este apoyo se encarga de conectar a las organizaciones dentro de la red y garantiza que las partes aprovechen al máximo la relación. Las redes son usualmente multactor, en las cuales las OPS pueden adquirir nuevas relaciones y obtener retroalimentación de expertos dentro y fuera de las geografías donde operan, y pueden tener un mayor acceso a profesionales, hacedores de política pública, clientes, mercados u otros inversionistas o donantes que les permita desarrollar o crecer su impacto.

**WEConnect International Academy** ofrece capacitación en línea y recursos e información adicionales para ayudar a la red global de mujeres propietarias de negocios de WEConnect International a lograr sus objetivos de crecimiento y a prepararse a cerrar acuerdos con corporaciones multinacionales. La capacitación en línea incluye webinars, bootcamps, y módulos de aprendizaje a ritmo propio para aprender de expertos y empresarias globalmente sobre lo que se debe y no se debe hacer en la gestión de una empresa, dominar herramientas y estrategias innovadoras, encontrar una red de apoyo, entre otros temas. WEConnect International se alía con expertos en todos los sectores, incluyendo aliados como Moody's Financial Services, Procter & Gamble, y USAID para el desarrollo de contenidos ofrecidos sin costo a la red de empresarias de WEConnect International<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Ver más información sobre WEConnect International Academy en: <https://weconnectinternational.org/weconnect-academy/>

## Facilitación del intercambio de conocimientos entre pares

Otra forma de ofrecer el apoyo no financiero de una forma eficiente, es decir, de alto valor a las OPS y de bajo costo para el proveedor del apoyo no financiero, es conectando a las OPS con sus pares a nivel individual o a través de redes.

Las OPS a menudo aprenden mejor en grupos de pares, especialmente cuando se trata de temas delicados que posiblemente no se sientan cómodos discutiendo con la misma organización que les brinda apoyo financiero. Por ejemplo, el caso de la **Fundación Colunga**, se ofrecen espacios de trabajo y de confianza en donde las OPS organizan reuniones, eventos y sesiones de trabajo para intercambiar ideas y facilitar el libre flujo de experiencias y de oportunidades de colaboración.

**Ashoka** ofrece formatos en los cuales algunos aprendizajes se realizan a través de redes extensas que trascienden sectores y geografías. También ofrece espacios de confianza y acceso a líderes emprendedores sociales (o una red de agentes de cambio) que operan en diversos países con contextos altamente diversificados. Por ejemplo, su “Red de Apoyo Ashoka”<sup>41</sup> es una comunidad global que permite construir capacidades individuales y colectivas a través del intercambio de experiencias y prácticas en temas de liderazgo e innovación social para el cambio sistémico.

## E. Paso 5: Evaluación

Los resultados de la encuesta a los proveedores de apoyo no financiero nos arrojaron que:

- El **50%** de los que ofrecen apoyo no financiero **evalúan el impacto** del mismo.
- Lo que principalmente se evalúa es el **impacto social y/o ambiental**.
- El **28%** de quienes otorgan el apoyo **no cuantifican su costo**.

La evaluación del apoyo no financiero es el último paso que debe responder al menos dos preguntas para determinar el impacto y la efectividad del apoyo en la OPS:

- ¿El apoyo no financiero proporcionado ayudó a la OPS a lograr sus objetivos?
- ¿Cómo percibe la OPS el valor del apoyo no financiero recibido?

El Paso 5 consiste en una serie de instrumentos para evaluar si el apoyo no financiero tuvo un efecto en desarrollar a la OPS e incrementar su capacidad interna. Se analiza qué valor la OPS da al apoyo no financiero; cómo medir el impacto y la efectividad del apoyo no financiero; y cómo el proveedor del apoyo no financiero puede monitorear el progreso del desarrollo de la OPS.

Los proveedores del apoyo no financiero pueden utilizar una serie de instrumentos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas.

## Encuestas de satisfacción anuales

Estas encuestas se utilizan para evaluar el valor percibido del apoyo no financiero y su satisfacción de los servicios recibidos. Las encuestas de satisfacción a menudo solicitan a las OPS a calificar el apoyo individual y grupal recibido por el proveedor del apoyo no financiero (ya sea por su personal

<sup>41</sup> Ver más información sobre el Programa de Red de Apoyo en: <https://www.ashoka.org/en-ch/program/ashoka-support-network>

interno o por contribuidores externos), la efectividad de los diferentes modelos de entrega, y la satisfacción general en relación con el mismo proveedor de apoyo no financiero.

Las encuestas de satisfacción son una herramienta de medición que proporcionan información valiosa. Sin embargo, estas encuestas tienen tres limitaciones principales. En primer lugar, los resultados obtenidos se basan en opiniones y no suelen ser objetivas. En segundo lugar, si bien estas encuestas se pueden realizar a nivel de cartera o programa por la organización que ofrece el apoyo no financiero, estas encuestas no proporcionan un punto de referencia para comparar los servicios ofrecidos a las OPS por diferentes proveedores del apoyo no financiero. En tercer lugar, estas encuestas tienden a estructurarse como encuestas de "satisfacción al cliente." Las respuestas de las OPS pueden sesgarse, particularmente si las OPS reciben inversión u otro tipo de colaboración directa del proveedor del apoyo no financiero.

Para contrarrestar las desventajas y brindar una mayor objetividad, un mecanismo para realizar estas evaluaciones es solicitar a un tercero, externo e independiente, a realizar una evaluación del desempeño del proveedor del apoyo no financiero entre las OPS que apoya.

## Medición de impacto y la eficacia del apoyo no financiero

La medición de impacto y eficacia del apoyo no financiero es compleja y aún queda trabajo por hacer para desarrollar métodos de medición más apropiados. Según el estudio de EVPA, hay poca evidencia de cuán rigurosas y sistemáticas son las métricas de medición de los proveedores de apoyo no financiero para medir la calidad, el impacto y la entrega de apoyo no financiero; si es necesario implementar diferentes metodologías dependiendo del instrumento de inversión; y si existe la necesidad de desarrollar métricas que midan específicamente la calidad y entrega de los servicios del apoyo no financiero<sup>42</sup>.

Por un lado, para evaluar el valor del apoyo no financiero, los proveedores de apoyo no financiero necesitan considerar tanto el valor percibido de la OPS del apoyo recibido, el cambio real en el desarrollo de capacidades organizacionales de la OPS (talento y competencias del personal, sistemas de gobierno, capacidad para implementar el modelo de negocio, etc.), y los costos de los servicios de apoyo.

En términos de evaluación del impacto del apoyo no financiero, la mejor práctica<sup>43</sup> consiste en una combinación de:

- Encuestas de percepción implementado por terceros, externos e independientes<sup>44</sup>.
- Medidas objetivas de la evolución organizacional y alcance de los hitos determinados en el plan de trabajo de apoyo no financiero para evaluar qué tan bien está progresando la OPS hacia el logro de sus objetivos en los cuatro **ejes estratégicos**: *talento y competencias, resiliencia, impacto y acceso*).
- Evaluación del costo total del apoyo no financiero.

El proveedor de apoyo no financiero debe tener claro su contribución y luego evaluar el impacto de su apoyo reconociendo que hay una gran cantidad de actores que brindan apoyos similares.

<sup>42</sup> Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). "A practical guide to adding value through non-financial support." European Venture Philanthropy Association, p. 112.

<sup>43</sup> Boiardi, Priscilla; Hehenberger, Lisa. 2015. A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support. European Venture Philanthropy Association, p. 113.

<sup>44</sup> En la guía de EVPA (2015) se ofrecen varios métodos de encuestas, ejemplos y hallazgos que los proveedores de apoyo no financiero pueden recurrir para diseñar su encuesta de satisfacción.

Diferenciar la contribución única de cada proveedor de apoyo no financiero es complejo, pero se sugiere hacer un intento en medir su impacto para poder aprender y hacer ajustes necesarios. Medir los resultados a largo plazo es igualmente importante, aunque esto conlleva desafíos para establecer relaciones causales entre el apoyo no financiero que brinda el proveedor de apoyo y el apoyo que brindan otros financiadores u organizaciones de apoyo empresarial. Por otro lado, es posible que el impacto del apoyo recibido solo sea visible años después de que se brinde el apoyo.

**Nacional Monte de Piedad** hace seguimiento y ofrece retroalimentación constante a los proyectos de las organizaciones que financia a través de sus herramientas de diagnóstico, planeación, monitoreo y evaluación. También realiza visitas frecuentes de campo con el propósito de garantizar la cercanía del acompañamiento. Las evaluaciones se realizan con base a la Metodología Valoración de Niveles de Intervención (VNI)<sup>45</sup> para evaluar las capacidades requeridas y de impacto de sus intervenciones con base a los criterios de 1. Pertinencia; 2. Eficiencia; 3. Eficacia; 4. Evaluabilidad; y 5. Sostenibilidad<sup>46</sup>.

## Monitoreo del progreso del desarrollo de la OPS

Con base en los hallazgos anteriores, proponemos una herramienta que las OPS pueden utilizar para evaluar la percepción de valor del apoyo recibido, vinculando con el costo del apoyo y con medidas objetivas de mejora organizacional.

**Esta herramienta se puede descargar aquí.**

La herramienta tiene la finalidad de ayudar al proveedor de apoyo no financiero y a la OPS a evaluar si los recursos disponibles (humanos, sociales y de capital) se utilizan de la manera más eficaz para el apoyo de la OPS.

- La herramienta se centra en los cuatro ejes estratégicos de fortalecimiento de la OPS: *talento y competencias*, *resiliencia*, *impacto* y *acceso al ecosistema* y tres pasos para integrar datos y mediciones para evaluar el desempeño del apoyo no financiero brindado, y calcular los costos y los retornos del apoyo para evaluar su eficiencia y su eficacia (ver Figura 5).



Figura 5 – Estructura del cuestionario para evaluar el impacto del apoyo no financiero

<sup>45</sup> La metodología VNI se basa en los criterios establecidos por la OCDE/CAD para evaluar proyectos y programas.

<sup>46</sup> Ver UNDP, Nacional Monte de Piedad (2019), "Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social." <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc.html>.

## Conclusiones

El objetivo principal de esta guía y caja de herramientas fue documentar y difundir las mejores prácticas, herramientas, y conocimiento para avanzar la conversación sobre los beneficios del apoyo no financiero y su gestión. Esta guía pretende ser un punto de referencia para incentivar la colaboración entre los diferentes actores dentro del ecosistema que busquen impulsar el apoyo no financiero en beneficio de las organizaciones de propósito social para generar un mayor impacto social y ambiental en la región de América Latina y el Caribe.

La investigación realizada para la elaboración de esta guía y caja de herramientas tuvo el objetivo de recopilar y analizar las diferentes metodologías y herramientas existentes involucrando a los practicantes dentro del sector de impacto, y crear un modelo de apoyo no financiero que refleje tanto las prácticas de quienes lo implementan como las áreas de oportunidad de mejora.

Esperamos que esta guía ofrezca los insumos para que los diferentes proveedores de apoyo no financiero puedan:

1. Identificar tanto las brechas como las oportunidades para ofrecer un apoyo no financiero que brinde el máximo valor y sea de mayor efectividad dentro del contexto de impacto;
2. Acudir a esta guía como un referente de conocimiento de utilidad y relevancia para estructurar el apoyo no financiero para los diferentes actores en el ecosistema de impacto; y
3. Facilitar el trabajo de los proveedores de apoyo no financiero con mejores prácticas, metodologías y herramientas que se adecue a las necesidades de las organizaciones de propósito social y ayuden a mejorar su potencial de impacto dentro del contexto latinoamericano.

Durante el proceso de elaboración de esta guía aprendimos que el apoyo no financiero en la región es una pieza esencial que acompaña a las intervenciones tanto financieras como no financieras para agregar valor a sus intervenciones, no solo para fortalecer a las organizaciones de propósito social sino también a los individuos que las forman y al ecosistema de impacto donde se encuentran.

A pesar del gran espectro de organizaciones que hoy en día proveen el apoyo no financiero, aún existen grandes desafíos para llevar esta metodología a un mayor número de organizaciones en la región. Entre ellos se encuentran lograr una oferta adecuada de servicios que satisfagan las necesidades de las OPS en un contexto altamente cambiante, sobre todo como resultado de los efectos de la pandemia COVID-19 y los recursos financieros limitados. Estos cambios llaman a redoblar esfuerzos para la resiliencia, no solo enfocados al fortalecimiento institucional y de la sostenibilidad financiera, sino también en temas que anteriormente no se habían priorizado de forma significativa, como el desarrollo de liderazgos colectivos a nivel local, el desarrollo de capacidades para la digitalización, el acceso a otros mercados o poblaciones y la inteligencia emocional.

Ante las complejidades del contexto cambiante, las redes y las alianzas han comprobado ser una forma eficiente de apoyo no financiero que se ajusta y responde ante estas

necesidades, y que a la vez abren nuevos espacios de oportunidad para formar procesos y entornos mucho más colaborativos entre quienes reciben el apoyo y quienes lo ofrecen. El próximo paso para **Latimacto** y la **Red de Impacto** es continuar mejorando esta guía con la retroalimentación de sus usuarios y profundizar en temas que aún requieren un mayor análisis y trabajo, incluyendo el desarrollo de metodologías y herramientas que mejoren la evaluación del impacto del apoyo no financiero en las organizaciones apoyadas y el diseño de herramientas que sean de una utilidad más focalizada para los diferentes proveedores del apoyo no financiero y sus aliados en el continuo de capital (es decir, desde la filantropía tradicional a la inversión responsable).

Creemos que esta guía y caja de herramientas es un primer paso para fortalecer el apoyo no financiero que interviene a la consolidación de las organizaciones de propósito social, y conllevar a resultados positivos que generen interés y más y mejores inversiones canalizadas a la construcción del entorno para el impacto.



## Glosario<sup>47</sup>

**Aceleración:** programas intensivos que tienen un proceso de reclutamiento selectivo y, por lo general, trabajan con organizaciones de propósito social con operaciones que se acercan a una etapa de crecimiento. A través del apoyo financiero y no financiero, los programas de aceleración ayudan a las organizaciones de propósito social a enfocarse en el crecimiento y escalar sus soluciones.

**Apoyo no financiero para el impacto:** aquellos servicios que se ofrecen a las organizaciones de propósito social para incrementar su resiliencia, desarrollar sus talento y competencias, gestionar y medir su impacto, y lograr un mayor acceso al ecosistema o mercados con la finalidad de garantizar un impacto social y ambiental duradero.

**Asistencia técnica:** un tipo de apoyo organizacional que se proporciona en contextos complejos y a menudo es proporcionado por terceros especializados (por ejemplo, contribuidores pro-bono).

**Capital accionario (equity):** contratos a través de los cuales los inversionistas proporcionan financiamiento a organizaciones con fines sociales y, a cambio, adquieren derechos de propiedad sobre parte de los negocios de las organizaciones con fines sociales.

**Contribución pro-bono:** trabajo profesional realizado de forma voluntaria y gratuita. A diferencia del voluntariado tradicional / no calificado, es un servicio que utiliza las habilidades específicas de los profesionales para brindar servicios a aquellos que no pueden pagarlos.

**Creación de capacidad / fortalecimiento:** enfoque orientado a fortalecer las organizaciones apoyadas para incrementar su desempeño general mediante el desarrollo de habilidades o la mejora de estructuras y procesos.

**Debida diligencia:** proceso en el que un posible inversor evalúa con detalle las fortalezas y debilidades de una organización o empresa con miras a la inversión.

**Donante:** instituciones, organizaciones benéficas públicas, fundaciones privadas y grupos de individuos, que otorgan ayuda monetaria o subsidios a organizaciones o individuos.

**Ecosistema de impacto:** el espacio donde una amplia gama de organizaciones (inversionistas de impacto, filántropos, universidades, oficinas de familia, intermediarios, empresas, etc.) trabajan para lograr un impacto social y/o ambiental.

**Escalamiento:** procesos de desarrollo y crecimiento de las actividades de una organización de propósito social para expandir su alcance social y aumentar su impacto social.

**Empresa social:** un operador de la economía social cuyo objetivo principal es tener un impacto social en lugar de generar ganancias para sus propietarios o accionistas. Opera proporcionando bienes y servicios para el mercado de manera emprendedora e innovadora y utiliza sus ganancias principalmente para lograr objetivos sociales. Se gestiona de forma abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, consumidores y grupos de interés afectados por sus actividades comerciales.

**Empresas pequeñas y en crecimiento:** un negocio comercialmente viable que tiene un importante potencial de expansión e impacto social en las comunidades donde opera.

**Estrategia de impacto:** una estrategia de impacto representa la forma en que un inversor codifica su propia actividad de inversión de impacto social a lo largo de tres ejes: impacto social, rendimiento financiero y riesgo asociado con el logro tanto del impacto social como del (eventual) rendimiento financiero.

**Finanzas híbridas:** asignación de recursos financieros a inversiones orientadas al impacto que combinan diferentes tipos de instrumentos financieros (donaciones, préstamos, capital accionario) y diferentes tipos de perfiles de riesgo / rendimiento / impacto de los proveedores de capital.

**Fundación:** organizaciones de beneficio público que se basan en activos y están impulsadas por un propósito. No tienen socios ni accionistas y son entidades sin ánimo de lucro constituidas por separado.

**Gestión y medición de impacto:** la medición y el monitoreo del cambio creado por las actividades de una organización que usa la información / datos para refinar las actividades con el fin de aumentar los resultados positivos y reducir los resultados potenciales negativos.

**Incubadora:** un programa que se centra principalmente en proporcionar espacio de oficina para organizaciones con fines sociales y acceso a una comunidad de entidades de ideas afines.

**Inversión de impacto:** las inversiones de impacto son inversiones realizadas con la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y medible junto con un rendimiento financiero.

**Inversión por impacto:** la inversión por impacto privilegia el impacto social o ambiental sobre el financiero. Este enfoque de inversión busca canalizar capital de riesgo en forma de donaciones y/o inversiones para escalar ideas innovadoras que tengan impacto socioambiental. En ese sentido, juega un papel importante en validar el potencial y fortalecer emprendimientos sociales -en sus primeras etapas- y organizaciones sin ánimo de lucro, que por las causas mismas que atienden, no van a generar retornos financieros.

**Inversionistas sociales:** inversionistas que ponen en práctica la inversión por impacto e incluyen a los fondos de inversión de impacto, fundaciones, universidades, empresas, oficinas familiares, intermediarios e instituciones del sector público

**Modelo de negocio:** un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor, en contextos económicos, sociales, culturales o de otro tipo. El término modelo de negocio se utiliza para una amplia gama de descripciones formales e informales para representar los aspectos centrales de un negocio, incluido el propósito, el proceso de negocio, los clientes objetivo, las ofertas, las estrategias, la infraestructura, las estructuras organizativas, el abastecimiento, las prácticas comerciales y los procesos operativos y políticas que incluyen la cultura.

**Organización de apoyo empresarial:** una organización que ayuda a coordinar y alinear actividades en servicio del crecimiento de pequeños negocios impulsados por un

propósito, sus trabajadores, beneficiarios, familias y comunidades. Estas organizaciones incluyen aceleradoras, incubadoras, constructores de ecosistemas, y agencias de consultoría.

**Organización con propósito social:** una organización que opera con el objetivo principal de lograr un impacto social y ambiental medible. Puede ser con o sin ánimo de lucro.

**Teoría de Cambio:** una teoría del cambio define todos los componentes básicos necesarios para lograr un objetivo a largo plazo determinado. Se compone de bloques conectados que se representan en un mapa conocido como ruta de cambio o marco de cambio, que es una representación gráfica del proceso de cambio.

<sup>47</sup> Adaptado del glosario de términos el ecosistema de impacto de EVPA. Ver <https://evpa.eu.com/glossary>.

# Bibliografía

- Água+ Acesso. (n.d.). Consultado en: <https://aguamaisacesso.com.br>
- Ashoka. (n.d.). Consultado en Programa de Red de Apoyo: <https://www.ashoka.org/en-ch/program/ashoka-support-network>
- Aspen Network of Development Entrepreneurs; Argidius. (2021). Digital Delivery: A digitalización guidebook for enterprise support organizations. Consultado en <https://www.andeglobal.org/publication/digital-delivery-a-digitalization-guidebook-for-enterprise-support-organizations/>
- Baird, R., Bhattacharyya, B., (2017). Why Most Entrepreneurs Hate Fundraising — And How to Fix It. Medium. Disponible en: <https://medium.com/village-capital/entrepreneurs-and-vcs-need-to-be-more-precise-in-the-way-they-talk-to-each-other-3e714e7a5245>
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2016). Study of social entrepreneurship and innovation ecosystem in the Latin American Pacific Alliance countries: Final reflections. Fundación Ecología y Desarrollo.
- Battilana, J. Kimsey, M. Paetzold, F. Zogbi, P. (2017). Vox Capital: Pioneering Impact Investing in Brazil. Harvard Business School. Case Study. Disponible en: <https://hbsp.harvard.edu/product/417051-PDF-ENG>
- Boiardi, P., Hehenberger, L., (2015). A practical guide to adding value through non-financial support. European Venture Philanthropy Association.
- CAF, (2020). The Voice of Charities Facing COVID-19 Worldwide.
- Business, Y. S. (n.d.). Consultado en Frequently Asked Questions: <https://www.yunusfb.com/faq>
- CAF. (2020). The Voice of Charities Facing COVID-19 Worldwide. Consultado en: [https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19\\_Report\\_CAF-America.pdf](https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19_Report_CAF-America.pdf)
- Dalberg, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Argidius, (2021), Digital Delivery: A digitalización guidebook for enterprise support organizations. ANDE, Argidius.
- Desarrollo, P. D. (n.d.). Accelerate 2030 Consultado en: <http://www.accelerate2030.net/>
- Estrin, S., et al., (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. Elsevier. Vol. 31, Issue 4. July 2016, pp. 449-467. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902616300192>
- EVPA, (2020). The 2020 Investing for Impact Survey. European Venture Philanthropy. Disponible en: <https://indd.adobe.com/view/a15e37dd-6ec6-4947-8dbe-e427cfc6bf29>
- EVPA. (n.d.). Glossary Consultado en: <https://evpa.eu.com/glossary>
- Garay, Celia. (2017). ASID Brazil: Improving opportunities for people with disabilities. Case Study Series. Youth Action Net. Georgetown University. Disponible en: [https://iyfglobal.org/sites/default/files/library/YouthActionNet\\_CaseStudy-ASIDBrazil.pdf](https://iyfglobal.org/sites/default/files/library/YouthActionNet_CaseStudy-ASIDBrazil.pdf)
- Global Impact investing Network (GIIN) (2017). Capacity Building Is An Important Value Add For Impact Investing.

- Global Impact investing Network (GIIN) (s.f.). Core Characteristics of Impact Investing. Disponible en: [https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf)
- Global Impact Investing Network (GIIN) (2017), Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support. GIIN.
- Gottfredson, R.; Reina, C, (2020). To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset. Leadership and Managing People. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2020/01/to-be-a-great-leader-you-need-the-right-mindset>
- Grant makers for Effective Organisations, (2016). Strengthening non-profit capacity. GEO. Washington D.C. Disponible en: <https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>
- Hehenberger, L., Harling, A., y Scholten, P., (2015). A practical guide to measuring and managing impact. Second Edition. EVPA.
- Hume, V., Davidson, A., Guttentag, M., (2020). La inversión de impacto en América Latina: Tendencias 2018-2019. Aspen Network of Development Entrepreneurs.
- Innpectia; Civicus. (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Consultado en: [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpectia-informe\\_sep-2.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpectia-informe_sep-2.pdf)
- IC Fundación (2021). Metodología de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas. Segunda edición. Disponible en: [https://www.icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/06/Metodologia\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://www.icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/06/Metodologia_IC_Fundacion.pdf)
- IC Fundación (2020). El modelo de IC Fundación: Fortalecimiento empresarial + Capital catalítico. Disponible en: [https://icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/03/Modelo\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/03/Modelo_IC_Fundacion.pdf)
- IC Fundación (2020). 12 reflexiones de los procesos de fortalecimiento empresarial. Disponible en: [https://icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/03/Reflexiones\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/03/Reflexiones_IC_Fundacion.pdf)
- Jäger, U. et al., (2019). The impact ecosystem in Central America. Viva Idea, Alterna, e INCAE Business School, Costa Rica.
- Mityushina, N.; Hehenberger, L., Alemany, L., (2019). Value-Added in Non-Financial Support: How Evaluation of Venture Philanthropy Practice of Impact Measurement Affect Its Diffusion. European Research Network On Philanthropy, Conference Proceedings.
- Nacional Monte de Piedad (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social. Disponible en: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc-.html>
- Nacional Monte de Piedad. (n.d.). Cómo invertimos. Consultado en: <https://inversionsocial.montepiedad.com.mx/como-invertimos/>

- NESST. (n.d.). Inka Moss. Consultado en: <https://www.nesst.org/inka-moss#>  
NESTA, (2013). Nesta Standards of Evidence. NESTA. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>
- OCDE-CAD. (2010). Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. Consultado en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>  
Raynor, J., (2014). The Return of Capacity Building. Stanford Social Innovation Review.
- SEBRAE. (n.d.). Natureza Empreendedora. Consultado en: <https://www.sebraepr.com.br/natureza-empreendedora/>
- SEBRAE. (2021). Programa Natureza Empreendedora. Consultado en: <https://www.sebraepr.com.br/wp-content/uploads/Edital-Programa-Natureza-Empreendedora-2021.pdf>
- SEGIB (2014). Cuestionario para la elaboración del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015. Madrid, SEGIB.
- SE-HUB (2018). Empowering Changemakers: Youth Social Entrepreneurship and Social Innovation in the Citizen Sector (SE-HUB). Erasmus+ Programme of the European Union. Disponible en: <https://empowering-changemakers.eu/wp-content/uploads/2020/01/A%C3%A7%C3%A3o-Social-para-Igualdade-das-Diferen%C3%A7as-BR.pdf>
- Symmes, F., Ducoing, M., Morales, R., (2020). Reactivación de Mipymes latinoamericanas frente a la crisis del COVID-19. Aspen Network of Development Entrepreneurs, NAUTA. Viva Idea, Emprendedores frente al COVID-19.
- USAID (s.f.) Desarrollo de capacidades de OSC con enfoque sistémico. Artículo en Rutas para Fortalecer. Disponible en: [https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp\\_enfoque\\_sistemico\\_programa\\_sc\\_usaid](https://rutasparafortalecer.org/recursos/bp_enfoque_sistemico_programa_sc_usaid)
- UNDP, Nacional Monte de Piedad (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social. Disponible en: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc-.html>
- Villar, R., Butcher, J., Puig, G., (2020). Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Estrategias para su Efectividad. Rutas para Fortalecer.
- WEConnect International. (n.d.). WEConnect International Academy. Consultado en: <https://weconnectinternational.org/weconnect-academy/>
- Westley, F., (2013). Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other. Stanford Social Innovation Review. Summer 2013.
- Yunus Social Business. (n.d.). Frequently Asked Questions. Consultado en: <https://www.yunusfb.com/faq>