

## Resumen

En este trabajo se analizan aspectos clave para aumentar el impacto de las inversiones sociales, con base en la experiencia de fundaciones del entorno anglosajón. Entre éstas se han identificado cinco prácticas comunes en su estrategia de inversión social: 1) enfoque estratégico claro; 2) equipo directivo capaz; 3) concreción de los objetivos, con métricas de seguimiento de éstos; 4) gestión proactiva de la comunicación, y 5) órganos de gobierno rigurosos y exigentes.

*Palabras clave:* obra social, cajas de ahorros, inversión social, fundaciones.

## Abstract

This article reviews key aspects for improving the impact of Anglo-Saxon social investments. It is based on the experience of foundations. Five common practices have been identified: 1) focused strategic approach; 2) competent management teams; 3) clear objectives and performance metrics in place; 4) proactive communication management, and 5) rigorous and effective governing bodies.

*Key words:* social work, saving banks, social investment, foundations.

*JEL classification:* M14.

# CÓMO AUMENTAR EL IMPACTO DE LAS INVERSIONES SOCIALES

## EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

**Ramón FORN ARGIMÓN**

*Socio Director de McKinsey & Company*

### I. INTRODUCCIÓN

**L**AS cajas de ahorros españolas dedicaron, en 2004, 1.163 millones de euros (1) a su obra social, un volumen de inversión que no tiene comparación en el sector privado español. Esta inversión tiene, sin duda, un impacto significativo en nuestra sociedad, pero ¿cómo podemos estar seguros que se está obteniendo el máximo resultado social de estas inversiones?

Recientemente, se han lanzado distintas iniciativas que intentan evaluar los resultados de estas inversiones (2). Este artículo explora distintos factores que determinan el impacto de iniciativas sociales. Está basado en las experiencias de instituciones líderes del mundo anglosajón, y expone un esquema de reflexión para aquellas instituciones que deseen abordar un examen riguroso de sus inversiones sociales que les ayude a maximizar su impacto.

### II. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES RELEVANTES

La obra social de las cajas españolas destaca entre las cajas líderes europeas y es muy significativa en un contexto internacional. La búsqueda de referentes a la obra social de las cajas de ahorros, considerando su volumen de inversión y reputación, no es tarea

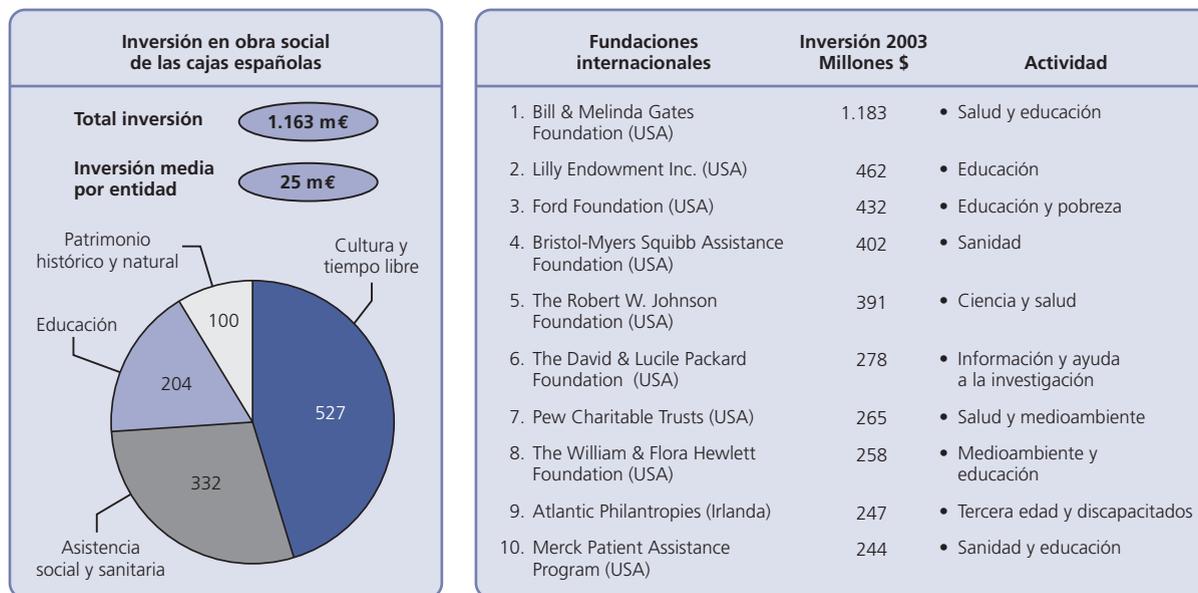
fácil. A escala nacional, existen limitadas referencias comparables: de hecho, la inversión social de las fundaciones de los integrantes del IBEX-35 no alcanza los 300 millones de euros (3). A escala europea, la relevancia de las obras sociales de las cajas de ahorros es limitada en algunos países como Francia y Alemania o presenta diferencias estructurales significativas en otros países como Reino Unido e Italia (4).

Sin embargo, existen fundaciones muy destacadas, en su mayor parte del mundo anglosajón, con objetivos sociales en sentido amplio que pueden ofrecer referencias válidas para las cajas de ahorros españolas (cuadro n.º 1). Estas fundaciones movilizan cantidades importantes de recursos, están enfocadas en temas similares a los que las cajas españolas dedican su inversión en obra social y tienen un prestigio reconocido mundialmente.

Además, estas fundaciones están sometidas a un entorno que presiona enormemente para maximizar el impacto de las inversiones y profesionalizar su gestión. Este entorno se caracteriza por tres elementos clave:

— *Competencia por los recursos.* Como en cualquier otra actividad económica, la competencia por los recursos asegura que se busque con ahínco maximizar el impacto de la inversión para in-

CUADRO N.º 1  
**INSTITUCIONES LÍDERES EN INVERSIÓN SOCIAL A ESCALA MUNDIAL**



crementar los recursos captados. Esta competencia se acentúa en el entorno anglosajón, donde nacen cientos de fundaciones, iniciativas sociales y ONG cada año que «compiten» por los recursos disponibles. Además, la aparición de especialistas en la gestión y evaluación de iniciativas sociales (auditores y entidades estatales que velan por el «buen uso» de los recursos recibidos) enfatiza este factor.

— Exigencia creciente de *transparencia*. La competencia por los recursos conlleva una exigencia sistemática de resultados por parte de los inversores, resultados que deben ser reportados periódicamente de una manera transparente. Esta exigencia por la transparencia y el rigor ha aumentado significativamente en los últimos años. Los recientes escándalos contables, la mayor implicación de los patrocinadores en la obra social (debido al mayor interés por la responsabilidad social corporativa) y la creciente sensibilidad social por

el destino final de los recursos han influido en un mayor acceso a la información de la actividad de fundaciones y empresas.

— *Complejidad*. Estas fundaciones se caracterizan por tener que hacer frente a un entramado complejo de relaciones —otras fundaciones, administración, inversores/patrocinadores, etc.— y a una creciente regulación.

Este entorno hace que las fundaciones que operan con éxito en él estén sometidas a una elevada *presión para aumentar el impacto de sus inversiones* y, por lo tanto, puedan ofrecer experiencias relevantes para las cajas de ahorro españolas.

### III. MEJORES PRÁCTICAS EN INVERSIÓN SOCIAL

¿Qué tienen en común las fundaciones que gestionan con mayor éxito sus inversiones, obteniendo un mayor impacto de las mismas

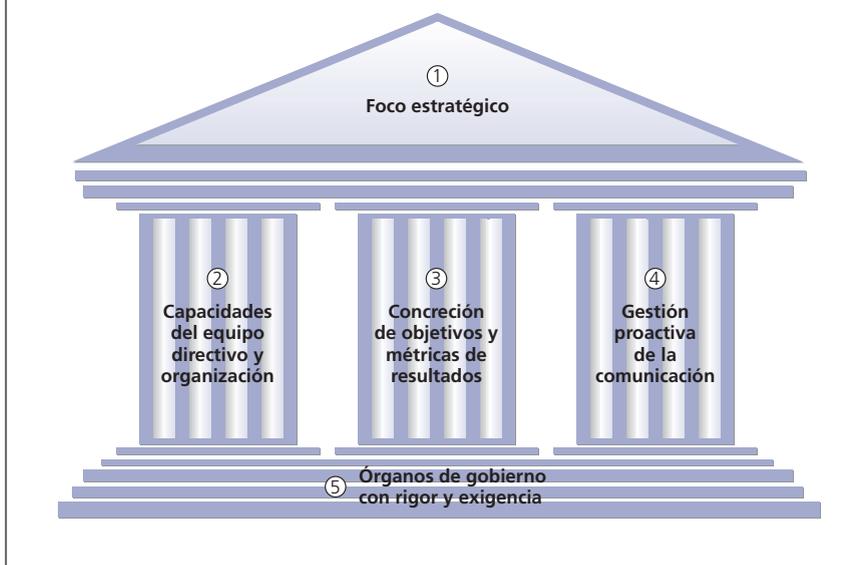
y, por consiguiente, incrementando sus recursos año tras año? La revisión de las actuaciones de estas fundaciones que hemos tomado como referencias indica una serie de características que se manifiestan, en distinto grado, en todas ellas (cuadro n.º 2).

— En primer lugar, todas tienen un *enfoque estratégico claro* definido con rigor y precisión que orienta de un modo inequívoco sus actuaciones.

— En segundo lugar, este enfoque estratégico parece apoyado en tres pilares: 1) una gestión profesional con un *equipo directivo capaz*; 2) unos *objetivos concretos en métricas* seguidas periódicamente (obsesión por resultados), y 3) una *gestión proactiva de la comunicación*.

— Finalmente, en la base de estas instituciones encontramos regularmente *órganos de gobierno rigurosos y exigentes*.

CUADRO N.º 2  
MEJORES PRÁCTICAS EN LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN SOCIAL



## 1. Foco estratégico

«La pregunta más importante que una organización social debe hacerse es: *¿por qué debo existir?»* (Dr. Lincoln Chen, Consejero de CARE USA) (5). La demanda de inversión social es siempre superior a la oferta, por lo que las instituciones sociales tienen que tomar decisiones frecuentes de inversión y priorizar entre múltiples alternativas. Por ello, al igual que cualquier organización empresarial, estas instituciones deben contar con un enfoque estratégico que delimite la misión de la organización y permita enfocar sus esfuerzos para conseguir la máxima efectividad e impacto.

Este enfoque debe definir tres aspectos: la misión de la institución, sus prioridades de actuación para cumplir dicha misión y la concreción de las mismas en aspiraciones muy específicas.

— La *misión* de la organización. Definir la razón de ser de una institución es el primer paso para

enfocar la estrategia de inversión. Bill Gates —fundador de la primera fundación del mundo en volumen de inversión— define la razón de ser de su fundación de la siguiente forma: «Responder al reto de la sociedad es nuestra misión. Estamos comprometidos a acabar con las enormes diferencias en salud, educación y acceso a la información digital en el mundo». De esta forma, se explicitan y se acotan las opciones de inversión de la organización.

— *Prioridades* de actuación. La definición de prioridades de actuación es clave para estructurar la actividad de la organización tanto en inversión como en captación de recursos y concretar cómo se va a llevar a cabo la misión. De esta forma, las instituciones deben responder a preguntas cómo: ¿debemos realizar múltiples iniciativas o enfocar la actividad en un número reducido de éstas?, ¿en qué medida se involucra la institución en cada iniciativa a nivel de diseño, gestión, etcétera?

— *Concreción de aspiraciones*. Las prioridades estratégicas deben concretarse en aspiraciones que orienten la toma de decisiones y permitan una evaluación del cumplimiento de la misión. Existe una verdadera obsesión por los resultados finales de las inversiones.

La traducción del enfoque estratégico en programas concretos puede tener un efecto fundamental. La American Cancer Society es un ejemplo de organización que ha redefinido su enfoque estratégico en los últimos años, para conseguir una mayor eficacia de su inversión. Con inversiones de 852 millones de dólares en actuaciones sociales en 2003 y gestionando dos millones de voluntarios, esta institución tiene por objetivo la lucha contra el cáncer en Estados Unidos. En el año 2004, inició una revisión de su enfoque estratégico para dar respuesta a una fragmentación excesiva de sus actuaciones y para delimitar de un modo más preciso su campo de actuación (frente al Estado y frente a otras instituciones). La institución definió un marco de actuación con cuatro prioridades estratégicas y, como consecuencia, se pasó de 250 iniciativas activas a 30. De este modo, el presupuesto medio por actuación pasó de 3 millones de dólares en 2003 a más de 25 millones en 2005 (cuadro n.º 3).

## 2. Capacidades del equipo directivo y organización

Durante años, algunas fundaciones fueron un destino para ejecutivos que no encontraban acomodo en la empresa, incluso se percibían como un lugar de retiro. Sin embargo, esto ha cambiado en los últimos años de un modo radical. De hecho, tal como existen ejecutivos especializados en sectores (bienes de consumo, au-

CUADRO N.º 3  
EJEMPLO DE ENFOQUE ESTRATÉGICO: AMERICAN CANCER SOCIETY



Revisión de prioridades en 2004

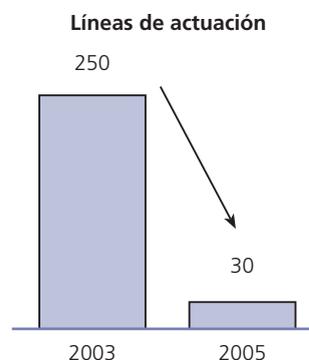
Revisión de la **priorización de actuaciones** para lograr:

- **Complementariedad** con las acciones del Gobierno y otras instituciones
- **Foco** en áreas donde son «dueños naturales»
- **Eliminación de duplicidades**

• **Cuatro prioridades estratégicas en la lucha contra el cáncer:**

- **Información al público**
- **Ayuda a la investigación**
- **Apoyo al enfermo**
- **Prevención**

• **Coordinación nacional de las actuaciones en cada una de las 14 regiones**



«Ahora sí sabemos en qué guerra estamos luchando»  
*Miembro del consejo ejecutivo*

tomóvil, etc.), empiezan a aparecer ejecutivos especializados en la gestión de instituciones con fines sociales.

En las principales fundaciones anglosajonas, adicionalmente a la presencia de miembros de las

familias o compañías fundadoras de las instituciones, que generalmente limitan su presencia a los consejos de administración, los equipos directivos son profesionales de la gestión de fundaciones. De esta forma se consiguen gestores de primera línea

que aportan conocimientos y procesos de gestión específicos para el desarrollo de la actividad de estas organizaciones.

En el cuadro n.º 4 puede observarse cómo el perfil profesional de los gestores de cinco gran-

CUADRO N.º 4

EJEMPLOS DE EQUIPOS DIRECTIVOS DE FUNDACIONES AMERICANAS, 2004

Fundación	Actividad	Cargos anteriores de sus directivos
	Salud Educación	Director Instituto de Cáncer Director de Escuelas Públicas
	Educación Pobreza	Presidente de la Universidad de Texas Presidente de la Fundación Futuro
	Medio ambiente Educación	Rector Facultad Derecho, Stanford Secretario de Educación, Administración Clinton
	Salud Medio ambiente	Profesor Neurocirugía, Universidad Virginia Directivo de Conservation International
	Ciencia Salud	Director Instituto de Envejecimiento Director de St. Christopher's Hospital de Filadelfia

des fundaciones norteamericanas aúnan una experiencia en cargos relevantes de gestión y un conocimiento específico del sector o área de inversión social de dichas fundaciones.

### 3. Concreción de objetivos y métricas de resultados

Medir los resultados de una organización con fines sociales representa un difícil reto, en parte debido a la existencia de múltiples factores (e instituciones y administraciones) que inciden sobre los mismos objetivos desde distintos ángulos. Es más complicado definir relaciones causa/efecto.

En los últimos años, la medición de los resultados de organizaciones con fines sociales se ha ido sofisticando, pasando de la mera medición de los recursos empleados a una medición explícita de los beneficios para los afectados y para la sociedad.

Se pueden reconocer tres niveles de indicadores:

— *Recursos dedicados al programa y actividades realizadas.* Inicialmente se medía únicamente el presupuesto por área de actividad

con indicadores tales como: inversión asignada a un programa, número de personas implicadas, número de horas de voluntariado dedicadas, etcétera.

— *Resultados de las actividades.* De medir únicamente el *input* se pasó a tener indicadores de los resultados concretos de cada actividad, tales como: número de centros de acogida construidos, número de vacunas suministradas, eficiencia en el uso de los recursos (por ejemplo, porcentaje de gastos de administración sobre el total), etcétera.

— *Beneficios para los afectados y para la sociedad.* Finalmente, se está empezando a ir más allá en la medición, con métricas específicas de los objetivos finales de las organizaciones sociales. Algunos ejemplos de estos indicadores serían la variación del porcentaje de población por debajo del índice de la pobreza o la reducción de la tasa de mortalidad por SIDA.

La sofisticación progresiva de las métricas no implica que las primeras ya no sean necesarias. Se trata más bien de buscar la combinación de indicadores que permita medir la *eficacia y la eficiencia*

*de la gestión*, igual que se realiza en otras actividades económicas, al tiempo que permita asociar, en la medida de lo posible, la actividad y las inversiones con los *beneficios perseguidos*. El énfasis no está tanto en el esfuerzo realizado como en los resultados conseguidos.

El cuadro n.º 5 muestra un ejemplo real de indicadores utilizados por una organización que mide y evalúa sus logros de una manera efectiva. Creada por el fundador de Johnson & Johnson, la Robert Wood Johnson Foundation está enfocada a temas de ciencia y salud, con más de 390 millones de dólares de inversión en 2003. Entre sus objetivos figura la reducción del consumo de alcohol en menores de edad. Para este objetivo, combinan tanto métricas de recursos y resultados como de beneficio para la sociedad. Si bien la incorporación de medidas como el número de accidentes cuya causa es el alcohol presenta el inconveniente de no poder asociar de manera unívoca su actuación con el resultado, se utiliza por ser una métrica directa del objetivo final perseguido por la fundación y permitir seleccionar mejor los programas en los que invierte.

CUADRO N.º 5

MEDICIÓN DE RESULTADOS EN  
LA ROBERT WOOD JOHNSON FOUNDATION

THE  
ROBERT WOOD  
JOHNSON  
FOUNDATION

OBJETIVO: REDUCIR EL CONSUMO DE ALCOHOL EN MENORES DE EDAD

Tipo de indicadores	Indicadores específicos
Recursos utilizados y actividades	Programas que promuevan participación en actividades alternativas en comunidades estudiantiles
Resultados obtenidos	Número de personas participando en las actividades promovidas
Beneficios para la sociedad	Reducción de los ingresos en hospitales por causas asociadas al alcohol Reducción en denuncias a las autoridades por faltas cometidas por causa del alcohol

«Han diseñado un sistema de medición de desempeño dinámico que se ha convertido en un ejemplo para el sector»  
*Center for Effective Philantropy*

«El tener este sistema de medición nos permite sentirnos más cómodos en las reflexiones sobre la estrategia»  
*Risa Lavizzo, Presidente*

CUADRO N.º 6	
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN THRIVENT FINANCIAL Plan de comunicación del proyecto de inclusión de clases desfavorecidas en el sistema financiero	
Audiencia	Medio/canal de comunicación
Personas afectadas y círculo cercano	Actuación social: — Cursos de orientación financiera — Disponibilidad de consejeros financieros y condiciones bancarias especiales
Comunidad local	Generación de noticias y distribución a agentes mediáticos locales (e.g., periódico local, radio local)
Líderes de opinión	Celebración de eventos con líderes de opinión locales (e.g., pastores de parroquias afectadas)
Público general	Generación de noticias y distribución a agentes mediáticos nacionales (e.g., periódicos, radio)



#### 4. Gestión proactiva de la comunicación

La estrategia de comunicación es un elemento crítico de la actividad de todas las organizaciones con fines sociales, tanto para la recaudación de fondos como para el conocimiento (y reconocimiento) de los programas. La notoriedad de estas actuaciones tiene en muchos casos un impacto positivo sobre los objetivos que se quiere alcanzar.

La gestión efectiva de la comunicación consta de tres etapas: 1) identificación de las audiencias relevantes; 2) selección de canales y medios de comunicación, y 3) una gestión «científica» de la notoriedad de la institución y de sus actuaciones.

— *Identificación de las audiencias relevantes.* La gestión efectiva de la notoriedad empieza identificando las audiencias relevantes para la institución. Al analizar las distintas audiencias, es necesario definir el objetivo que se persigue con cada una de ellas (desde conocimiento de la actividad hasta implicación activa mediante voluntariado o donación).

— *Selección de canales y medios de comunicación.* Una vez

definidas las audiencias, es necesario asignar a cada una los medios y canales más adecuados al objetivo de la comunicación. Cada canal tiene implicaciones en recursos invertidos, audiencias alcanzadas e impacto en notoriedad, que será necesario calibrar para diseñar el plan de comunicación.

— *Gestión «científica» de la notoriedad.* La gestión de la notoriedad debe realizarse de forma permanente, tanto previamente a la comunicación (indicadores de partida) como a posteriori. Existen distintas metodologías para una gestión de la notoriedad tanto institucional como de actuaciones específicas. En líneas generales, se pueden identificar tres niveles de notoriedad: *reconocimiento* de la institución/iniciativa concreta; fortalecimiento de la *imagen* identificando los valores/atributos clave para la institución, e *implicación* con los objetivos de la institución/iniciativas realizadas.

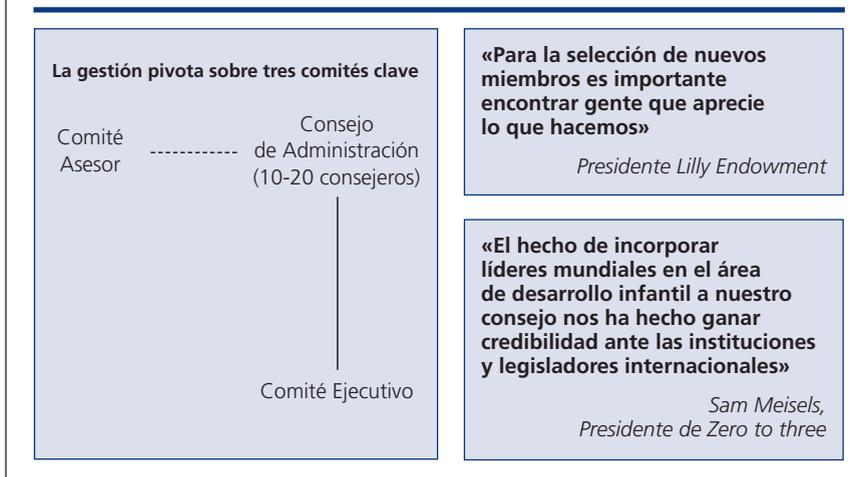
En el cuadro n.º 6 se detalla un ejemplo de plan de comunicación orientado a múltiples audiencias (desde afectados por la iniciativa a voluntarios o posibles contribuyentes al programa) de una institución financiera sin áni-

mo de lucro ligada a la iglesia luterana. Thrivent Financial, miembro del Fortune 500, con 65.000 millones de dólares de activos gestionados y 488 millones de beneficio en 2004, ha desarrollado esquemas de medición «científica» de la notoriedad de sus actuaciones sociales en las comunidades en las que opera, y articula planes de comunicación adaptados a cada actuación. Tiene índices de notoriedad que incorporan: a) el reconocimiento, b) la imagen, c) el efecto en la implicación con los objetivos de la institución y la participación del voluntariado. Para ello, desarrolla planes de comunicación integrales con distintos medios y canales a las distintas audiencias.

#### 5. Rigor y exigencia de los órganos de gobierno

Generalmente, en las fundaciones más exitosas la gestión pivota sobre tres comités clave: el Comité Ejecutivo, el Consejo de la Fundación y el Comité Asesor (cuadro n.º 7). Es importante que exista una *definición clara de las funciones* de cada uno de éstos, y que existan *criterios predefinidos para la selección de sus miembros* y su participación en los distintos comités.

CUADRO N.º 7

**ÓRGANOS DE GOBIERNO  
EXIGENTES E INDEPENDIENTES**


El *Comité Ejecutivo* está formado por los directivos de la institución y, como se mencionó anteriormente, debe estar profesionalizado. Sus funciones son poner en marcha las prioridades marcadas por el Consejo de Administración. Son también responsables de reportar al Consejo el desempeño alcanzado en la consecución de los objetivos marcados.

El *Consejo de la Fundación* debe definir las líneas generales del enfoque estratégico que se detalló en el primer punto de este capítulo, incluyendo prioridades y aspiraciones. Además, debe asegurar el rigor en la ejecución de la dirección y evaluar sus resultados. También es responsable de la selección del primer ejecutivo de la institución.

El *Consejo Asesor*, cuando existe, está formado por expertos que apoyan al Consejo de Administración en la gestión de la institución. Típicamente, se forman comités de expertos en áreas concretas de gran relevancia para la organización (ejemplo: salud, educación) que apor-

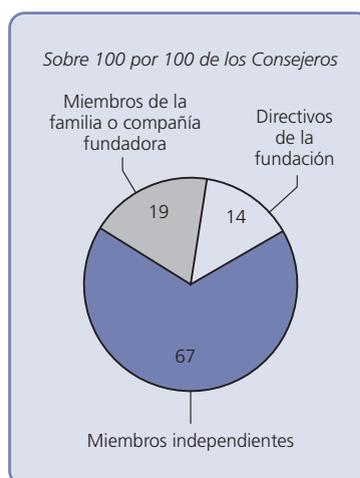
tan conocimiento, experiencia y contactos. Sin embargo, también se dan casos de comités de expertos por áreas geográficas de actuación, con miembros que conocen los problemas de cada región y que pueden representar a las comunidades en las que se actúa.

El análisis de la composición de los órganos de gobierno de las principales fundaciones internacionales arroja algunas conclusiones (cuadro n.º 8). Por un lado, es significativo el número de *miembros independientes* que aportan valor y rigor a la gestión y a los objetivos perseguidos. Por otro, es común incorporar a *personalidades de primera línea* identificadas con el fin social perseguido. La incorporación de personas de relieve incide en la credibilidad y notoriedad de la institución, pero también proporciona otras ventajas por la experiencia de estas personas (ejemplo: capacidad de interlocución con la Administración).

\* \* \*

En definitiva, el análisis de las principales fundaciones del mundo anglosajón apunta cinco características que, en conjunto, aumentan el impacto de la inversión social: estrategia enfocada, equipos capaces, obsesión por los resultados, comunicación externa

CUADRO N.º 8

**COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**
**Composición porcentual del Consejo de Administración de las diez mayores fundaciones sociales en USA**

**Ejemplos de Consejos de Administración:**
**Ford Foundation**

- 14 miembros (13 independientes)
- Algunos miembros distinguidos:
  - Kathryn Fuller - Presidente World Wildlife Fund
  - Anke Ehrhardt - Director del Centro de Estudios del Sida

**The Robin Hood Foundation**

- 27 miembros (26 independientes)
- Algunos miembros distinguidos:
  - Lloyd Blank Fein - Presidente Goldman Sachs
  - Jeffrey Immelt - Presidente General Electric
  - Lachlan Murdoch - Director The News Corporation

adecuada y un gobierno riguroso y exigente. Estas características parecen igualmente relevantes para la gestión de la obra social de las cajas de ahorros españolas.

#### IV. CUESTIONES ABIERTAS PARA LAS CAJAS DE AHORROS

La experiencia de estas instituciones puede proporcionar un punto de partida para que cada caja de ahorros revise el modo en que está gestionando su obra social y, potencialmente, identifique oportunidades para mejorar su impacto. A medio plazo, se prevé que las cajas españolas inviertan en obra social 1.000 millones de euros adicionales (6), alcanzando un nivel de inversión superior a los 2.000 millones de euros en 2009. Parece pues un buen momento para abordar esta reflexión.

La reflexión en este sentido podría estructurarse en tres niveles: 1) qué objetivos se persiguen; 2) qué estándares y prácticas de gestión se emplean en cuanto a organización, seguimiento de resultados y comunicación, y 3) si están los mecanismos de gobierno en línea con las mejores prácticas internacionales.

La reflexión sobre el *enfoque estratégico* de la obra social de las cajas debería responder a dos preguntas. Por un lado, ¿qué objetivos e impacto global persigue cada caja con su obra social?, ayudará a definir la misión de las mismas. Por otro, ¿qué oportunidades existen para incrementar su impacto en la sociedad?, facilitará la concreción de la misión en prioridades y aspiraciones.

A título ilustrativo, el cuadro número 9 muestra un mapa de

iniciativas sociales clasificadas por relevancia social y tamaño del colectivo beneficiario directo de las iniciativas. En este ejemplo, se puede apreciar que las alternativas de inversión son múltiples, y buena parte de estas líneas de actuación se podrían abrir aún más. Sin embargo, quizá la primera pregunta que los responsables de la obra social de cada caja de ahorros debieran hacerse es si su institución debe aspirar a ser líder en aspectos concretos de la inversión social (concentrando esfuerzos) o, por el contrario, debe optar por tener una presencia más reducida en múltiples líneas de actuación. Sea cual sea la decisión, debería ser el resultado de una reflexión explícita sobre los objetivos a alcanzar y los medios de los que se dispone.

Las *prácticas de gestión* abren una serie de cuestiones de distin-

CUADRO N.º 9

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA SOCIAL

ILUSTRATIVO

<p><b>Mayor</b></p> <p>↑</p> <p><b>Relevancia social</b> (Primera necesidad, actualidad/alarma social)</p> <p>↓</p> <p><b>Menor</b></p>		Inmigrantes	Mayores Centros enseñanza primaria y secundaria Centros formación técnica y profesional Vivienda	
	Investigación Promoción al desarrollo económico Cooperación internacional	Discapacitados Marginados Centros enseñanzas especiales Programas educativos Parques naturales, jardines Programas y campañas (medio ambiente)	Guarderías, jardines de infancia Hospitales, clínicas Consultorios, ambulatorios Bibliotecas Centros enseñanza infantil Centros formación universitaria	
	Clubs tiempo libre Becas Obras de arte Fincas de interés ecológico	Salas Teatros/auditorios Centros sociales y culturales Representaciones, conciertos Congresos, cursos Publicaciones Edificios y núcleos histórico-artísticos	Museos Centros experimentales y educativos Exposiciones y muestras Instalaciones deportivas	
	<b>Bajo (cientos)</b> ←	Número de personas susceptibles de ser beneficiadas directamente		→ <b>Alto (millones)</b>

CUADRO N.º 10

**MODELOS DE ACTUACIÓN**  
**Modelos operativos**

<b>Donaciones</b>	Permite llegar a multitud de iniciativas, cuando son de pequeña envergadura	¿Ratios impacto/inversión?
<b>Alianzas con socios</b>	Permite apalancar capacidades de socios/proveedores para el desarrollo de proyectos concretos	¿Seguimiento y control de las inversiones?
<b>Liderando la ejecución</b>	Permite ser el «dueño natural» en determinados temas	¿Equipos dedicados y coste asociado?

to calado. Por un lado, hay que plantear si se dispone de una *organización con capacidades* de primer nivel. En caso contrario, será necesario evaluar posibles nuevas incorporaciones analizando fuentes de candidatos. Por otro lado, cabe preguntarse cómo se está *midiendo la eficacia* de las iniciativas y *la eficiencia* en la gestión. En este sentido, en la reflexión es necesario definir qué modelo/s operativo/s se desea adoptar: desde un modelo de aportación económica sin gestión hasta un modelo de liderazgo del diseño y la ejecución de las iniciativas (cuadro n.º 10). En función de ello, tanto las capacidades organizativas como los indicadores de medición del impacto alcanzado pueden variar. Por último, se debe abordar la gestión de la *comunicación*, valorando en qué medida se está gestionando de una manera proactiva y coordinada y si está en lí-

nea con los objetivos que se pretende alcanzar.

Finalmente, es necesario evaluar si los *mecanismos de gobierno* actuales están al nivel de las mejores prácticas tanto en su composición y asignación de funciones como en su exigencia y rigor en la medición de resultados.

\* \* \*

La respuesta a estas preguntas y las acciones que se tomen como consecuencia de ello pueden ayudar a mejorar el impacto de la inversión en obra social de las cajas españolas. Ésta es una cuestión de gran relevancia, dado el volumen de inversión social que representan en nuestro país, en un entorno en el que los aspectos sociales alcanzan una posición cada vez más destacada entre las preocupaciones de los españoles.

**NOTAS**

(1) CECA (2004). *Memoria 2004 Obra Social*.

(2) Proyecto de Valoración de Impacto de la Obra Social puesto en marcha por la CECA en 2004 para conocer: a) el efecto de las inversiones de la obra social en la economía, tanto en creación de empleo directo e indirecto como en la generación de riqueza, y b) saber qué funciones cumple en distintos ámbitos geográficos y por segmentos de edad o renta.

(3) Asociación Española de Fundaciones.

(4) «Separación total» de las actividades financiera y social, saliendo a Bolsa y actuando como bancos.

(5) Organización centrada en la reducción de la pobreza mediante la gestión de proyectos en áreas de educación, salud y desarrollo económico.

(6) Estimación de crecimiento para los próximos cinco años de la obra social de las cajas partiendo del dato de 2004. Estimación basada en un crecimiento del sistema del 8 por 100 anual, una evolución de cuotas de mercado en el sistema según el histórico reciente, un mantenimiento de los beneficios en porcentaje sobre activos de las entidades y una inversión del beneficio en obra social del 27 por 100 (manteniendo el dato de 2003).