



## Instituto Carlyle

Un fondo de capital privado al servicio de la educación

**El Instituto Carlyle** Brasil es una asociación sin fines de lucro creada por la filial brasileña del Grupo Carlyle. Ofrece apoyo financiero y técnico a organizaciones sociales de la ciudad de São Paulo que tienen foco en la educación. Proporciona recursos financieros a la medida, con entrada y salida claras, de largo plazo, y apoyo no financiero con el fin de ayudar a la organización a estructurarse y conseguir independencia financiera.

## Instituto Carlyle

Un fondo de capital privado al servicio de la educación



### UBICACIÓN:

Regional - São Paulo, Brasil



### ALIADOS PRINCIPALES:

- PwC y Pinheiro Neto Abogados
- Wide Comunicação Empresarios



### BENEFICIARIOS FINALES:

Niños y jóvenes Participantes en cursos de formación profesional



### SECTOR:

Educación



### TIPO DE INVERSOR/SILO:

Inversor



### DURACIÓN:

2011

- presente



### MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Mejorar los índices de educación y empleabilidad por medio del apoyo a organizaciones sociales que trabajan con niños y jóvenes fuera del turno escolar.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gobernanza
- Gestión financiera
- Estrategia y/o modelo de negocios
- Auditoría
- Comunicación



### ODS ABORDADOS



### TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donaciones según un acuerdo de colaboración, en el cual la organización se compromete a invertir en las actividades acordadas.

### RECURSOS INVERTIDOS:

Entre

USD 40.000 y  
USD 120.000

por **organización apoyada.**

### IMPACTO:

A lo largo de cuatro a cinco años de colaboración:

**Aumento en el volumen** de ingresos de por lo menos

5x

**Aumento en el volumen** de personas atendidas en un

70%



Sello de reconocimiento como una de las

100 mejores

ONG de Brasil.

300%

de **retorno sobre la inversión** conforme a la metodología IDIS.





## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Brasil es la novena economía del mundo, pero según el índice PISA 2018 está por debajo del puesto 58 en materia de educación. El país tiene 11,3 millones de analfabetos, una tasa del 6,8 % de personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir y solo un 47 % de los brasileños con más de 25 años finalizó la enseñanza secundaria, según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).

La calidad de la educación también es crítica: solo un 29,1 % de los alumnos que finalizan la enseñanza secundaria en la red pública es competente en Lengua Portuguesa, y un 9,1 % lo es en Matemáticas, según las estimaciones de Todos Por la Educación.

En 2011, ejecutivos de la filial brasileña del Grupo Carlyle –una de las mayores empresas de fondos de capital privado del mundo– fundaron el Instituto Carlyle Brasil, una asociación sin ánimo de lucro que busca contribuir al desarrollo de la educación en el país apoyando ONGs dedicadas a mejorar la calidad de la enseñanza.

Su gran diferencial es la aplicación de la metodología y mentalidad de *private equity* del Grupo en la filantropía, utilizando los modelos de captación de inversiones y transferencia de conocimientos de gestión de empresas con plazos de tres a cinco años. Su equipo está formado por profesionales de inversión que trabajan con el Grupo Carlyle, además de varios colaboradores empresariales de diversas áreas de actuación (abogados, auditores, consultores, comunicadores).



## DESCRIPCIÓN

El Instituto Carlyle busca fortalecer la gestión de ONGs que actúan en educación a través de inversión financiera y de la oferta de conocimiento de una red de colaboradores. Una vez que se ha fortalecido la gestión de la ONG, el Instituto ayuda a estabilizar y maximizar su portafolio de inversionistas, con el objetivo de ampliar el número de niños atendidos.

Los recursos financieros del Instituto Carlyle vienen de donaciones de las empresas que componen el portafolio del Grupo, que aportan sumas mensuales, trimestrales o anuales que ellas mismas definen, de acuerdo con su etapa de desarrollo o naturaleza. Para lograr el apoyo no financiero, el Instituto cuenta con empresas colaboradoras que incluyen bufetes de abogados, oficinas de contabilidad, consultores de comunicación y empresas de auditoría.

*“¿Y si se utilizase nuestra experiencia en gestión de fondos de capital privado en las ONGs de educación? La educación es uno de los mayores cuellos de botella para la productividad que tiene Brasil. Según el estudio del profesor Hanushek, de Stanford, Brasil deja de ganar un 1,5 % del PIB debido a la brecha de productividad causada por el desfase de la educación en relación con otros países.” Karina Blanck, Directora del Instituto Carlyle Brasil.*

El apoyo del Instituto Carlyle Brasil adopta un modelo basado en inversión por impacto, con entrada y salida claras, de largo plazo, con apoyo técnico y ayudando a la organización a volverse independiente en materia financiera.



## IMPLEMENTACIÓN

Las organizaciones apoyadas son asociaciones sin ánimo de lucro que ya tienen algún historial de éxito, con un buen plan pedagógico y una buena estructura física, que no tienen un presupuesto muy grande o un equipo de captación de recursos bien estructurado y necesitan un liderazgo abierto, profesional y comprometido. No pueden depender únicamente de una persona, es necesario tener potencial de sucesión en el liderazgo.

El proceso de apoyo funciona en cuatro etapas:

<b>1. Inscripciones y selección</b>	Convocatoria pública en el sitio web del Instituto.
<b>2. Debida diligencia</b>	Verificación y análisis de la información remitida por las organizaciones preseleccionadas.
<b>3. Planificación</b>	Una vez aprobada, el Instituto se reúne con la organización para establecer un plan de implementación y apoyo adaptado a las demandas de la organización.
<b>4. Implementación y seguimiento</b>	Aprobado el plan de implementación, el Instituto lo pone en práctica con seguimiento durante todo el año.

El Instituto trabaja con dos ejes de apoyo: financiación y gestión.

 **Financiamiento a la medida**

Se hace a medida, a través de donaciones, según la necesidad y demanda de la organización apoyada. El instituto invierte por cinco años un monto anual de USD 40.000 a 120.000 (según la necesidad y madurez de la organización), sin contar el apoyo no financiero prestado por sus colaboradores. Apoya a dos organizaciones cada año, para garantizar que podrá concentrar esfuerzos personalizados, ayudándolas a dar un salto de rendimiento e independencia. Los términos de la colaboración vinculan las donaciones a la elaboración del plan de trabajo y la rendición de cuentas.

 **Apoyo no financiero**

Junto con el apoyo financiero, viene el apoyo en gestión ofrecido en colaboración con empresas prestigiosas en sus áreas de actuación. Este eje tiene cinco pilares:



**El Instituto Carlyle** busca fortalecer la gestión de ONGs que actúan en educación a través de inversión financiera y de la oferta de conocimiento de una red de colaboradores.

- 1... **Gobernanza:** cuenta con la colaboración del bufete de abogados Pinheiro Neto, que ayuda no solo con la etapa de debida diligencia inicial, sino principalmente con la parte jurídica de las organizaciones.
- 2... **Comunicación:** revisión de la identidad visual, informe de actividades, renovación de las fotos y vídeos institucionales. Apoyo de la agencia Wide.
- 3... **Auditoría:** en colaboración con PwC, Ernst & Young o KPMG, contratadas con valor descontado.
- 4... **Planificación estratégica:** con colaboración, por ejemplo, de Bain & Company;
- 5... **Recolección de fondos:** parte del apoyo financiero incluye la contratación de un experto en el tema que estructure todos los procesos comerciales y de rendición de cuentas, tanto en el ámbito de inversionistas privados como en convocatorias públicas/incentivadas.

El plan de apoyo no financiero comienza con la estructura de gobernanza y planificación estratégica, seguida de la contratación del experto en recolección de fondos y, al final del primer año, la auditoría. Paralelamente, se hace la revisión de la imagen institucional y de comunicación.

Este apoyo no financiero busca proporcionar a las organizaciones solidez para mejorar su estructura y los procesos de captación de recursos y atender a las demandas de control y cumplimiento que exigen los inversionistas.

*“El primer año solo sirve para comenzar a estructurar la gobernanza y captación de recursos. La organización necesita de por lo menos dos años para tener una primera composición del portafolio. El tercer año es cuando tienes un primer ciclo de renovación de inversores, cuando consigues tener mediciones más claras de consecución de fondo.” Karina Blanck.*

En términos de seguimiento, a la ONG apoyada se le asigna un voluntario del Instituto Carlyle o de la red de empresarios. El voluntario pasa a formar parte del consejo de la organización, celebra reuniones mensuales de seguimiento y reuniones trimestrales de consejo; también es el responsable de informar sobre los avances y dar visibilidad a la ONG en el Instituto.

El Instituto acostumbra a ofrecer apoyo durante un periodo de cuatro a cinco años y siempre está al tanto de lo que su apoyo financiero representa dentro del total captado de cada año. Cuando la organi-



**El apoyo del Instituto Carlyle**  
Brasil adopta un modelo basado en inversión por impacto, con entrada y salida claras, de largo plazo, con apoyo técnico y ayudando a la organización a volverse independiente en materia financiera.

zación apoyada alcanza un nivel de madurez, con buena estructura y portafolio de inversionistas sólido y diversificado, el Instituto comienza una salida gradual. Si, incluso después de ese plazo, el Instituto entiende que la ONG puede ir más lejos y evolucionar todavía más, puede plantearse continuar el apoyo. Tras la salida, el Instituto continúa apoyando la gestión en el consejo.



## RESULTADOS

En términos de medición de impacto e indicadores, el Instituto analiza caso por caso y todavía no tiene una herramienta única de medición. Acompaña indicadores como el número de alumnos formados, ausentismo o índice de empleabilidad. También acompaña mensualmente indicadores de gestión de la ONG, como el valor de los recursos captados, el objetivo, número de visitas y nuevos contactos abiertos.

Una de las iniciativas apoyadas por el Instituto Carlyle fue el Centro Educativo Asistencial de Formación Profesional (CEAP), una ONG fundada en 1985 que actúa como escuela de formación profesional. Ofrece cursos extracurriculares de formación profesional para jóvenes de entre 10 y 18 años que estén matriculados en el sistema educativo.

En 2017, la ONG consiguió captar BRL 3,2 millones (USD 811.132) de manera autónoma, sobrepasando el objetivo de 2,75 millones (USD 697.067). Con apoyo del Instituto Carlyle ingresaron 658 alumnos al CEAP en 2016 y 800 en 2018. El impacto social de este centro educativo se perpetúa también por los logros de sus exalumnos: el 87 % de los jóvenes entra en la universidad después de graduarse en los cursos del CEAP y el 66 % se incorpora al mercado de trabajo menos de tres meses después de graduarse.

Otra iniciativa apoyada por el Instituto es la Asociación Femenina de Estudios Sociales y Universitarios (AFESU), una organización social creada hace 55 años por voluntarias y voluntarios de la enseñanza de costura y manualidades en el Jardim Taboão, en las afueras de la ciudad de São Paulo. En sus tres unidades, niñas y mujeres de 8 a 23 años reciben apoyo en los estudios y capacitación profesional gratuita con ayuda de 120 voluntarios y voluntarias. Chicas de 17 a 23 años reciben cursos técnicos en Enfermería, mientras las más jóvenes reciben apoyo escolar, con talleres de Portugués, Matemática, Informática



**Este apoyo no financiero** busca proporcionar a las organizaciones solidez para mejorar su estructura y los procesos de captación de recursos y atender a las demandas de control y cumplimiento que exigen los inversionistas.



e Idiomas. En ambos casos, la metodología está basada en cuatro pilares: participación de la familia, valores éticos, preceptoría y aprendizaje significativo.

Hoy, la institución atiende a más de 650 niñas, jóvenes y adultas, y ya impactó a más de 2500 de ellas, con 92 % de las ex alumnas estudiando o trabajando en la actualidad. El Instituto apoyó a AFESU en las áreas de sustentabilidad, gestión y gobernanza, a través de consultorías y seguimiento. En 2017, la colaboración permitió inversiones en asesoría pedagógica para el desarrollo de nuevos cursos y aporte financiero en el área de comunicación y marketing. En el mismo año, la meta para el conjunto de las dos unidades, en lo que respecta a la captación autónoma de recursos, fue sobrepasada. El objetivo era acumular BRL 380.000 (USD 96.322) y el resultado fue de BRL 680.000 (USD 172.365). La ONG comenzó el proceso de creación de un fondo patrimonial, para garantizar la perpetuación del patrimonio de la AFESU en el futuro.



## APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

El hecho de hacer un apoyo profundo y personalizado plantea un claro desafío de escala. Por eso, el Instituto argumenta que es necesario unir esfuerzos entre los trabajos desempeñados tanto por las ONG como por los institutos.

*“Se necesita más gente haciendo lo mismo que nosotros. No tiene sentido tener 50.000 institutos que hagan lo mismo. A veces es mejor reunir todo alrededor de uno solo”. Karina Blanck.*

Aparte de eso, el Instituto destaca que, en educación, es muy difícil que la filantropía alcance la escala y dimensión del Estado.

*“En el Estado de São Paulo tenemos un presupuesto de 28.000 millones de reales, hay 5000 escuelas, imagina lo que es la gestión de eso. Miles de profesores. Es muy difícil que la filantropía sustituya al Estado.” Karina Blanck.*



En cuanto a aprendizajes, se pueden destacar cinco:

**1... Unión entre experiencia y capital**

El Instituto entiende que el apoyo financiero y el apoyo técnico necesitan caminar juntos. El apoyo financiero por sí solo no va a ayudar a la organización a estructurarse y conseguir captar más recursos, mientras que el apoyo técnico solo tampoco es suficiente para llevar a la organización al siguiente nivel.

**2... Estabilidad y perennidad en el apoyo**

El Instituto argumenta que es mejor invertir menos recursos, con apoyo técnico y por más tiempo, que aportar un gran volumen, de forma ambiciosa, sin tener continuidad en el apoyo. Esa continuidad permite que la organización consiga absorber todo el apoyo ofrecido por el Instituto, estructurarse y crecer de forma sustentable.

**3... Inversión institucional y estructuración de la ONG**

Gran parte de los apoyos filantrópicos ocurren de forma puntual, por proyecto, año a año. El Instituto cree en la importancia de invertir en gestión y equipo para mejorar el rendimiento e impacto de las organizaciones apoyadas.

**4... Proximidad con las organizaciones apoyadas**

Es necesario estar cerca, visitar y entender la realidad de las organizaciones apoyadas. Este contacto próximo es fundamental para construir relaciones personales con el liderazgo de la ONG, para analizar la disponibilidad de ese liderazgo de recibir el apoyo del Instituto, para comprender la realidad de la ONG y la mejor manera de asignar los recursos donados.

**5... Simplicidad y eficiencia**

El apoyo técnico aportado busca mejorar la estructura y gestión de las ONG, pero de forma simple y eficaz.



El Instituto acostumbra a ofrecer apoyo durante un periodo de cuatro a cinco años.