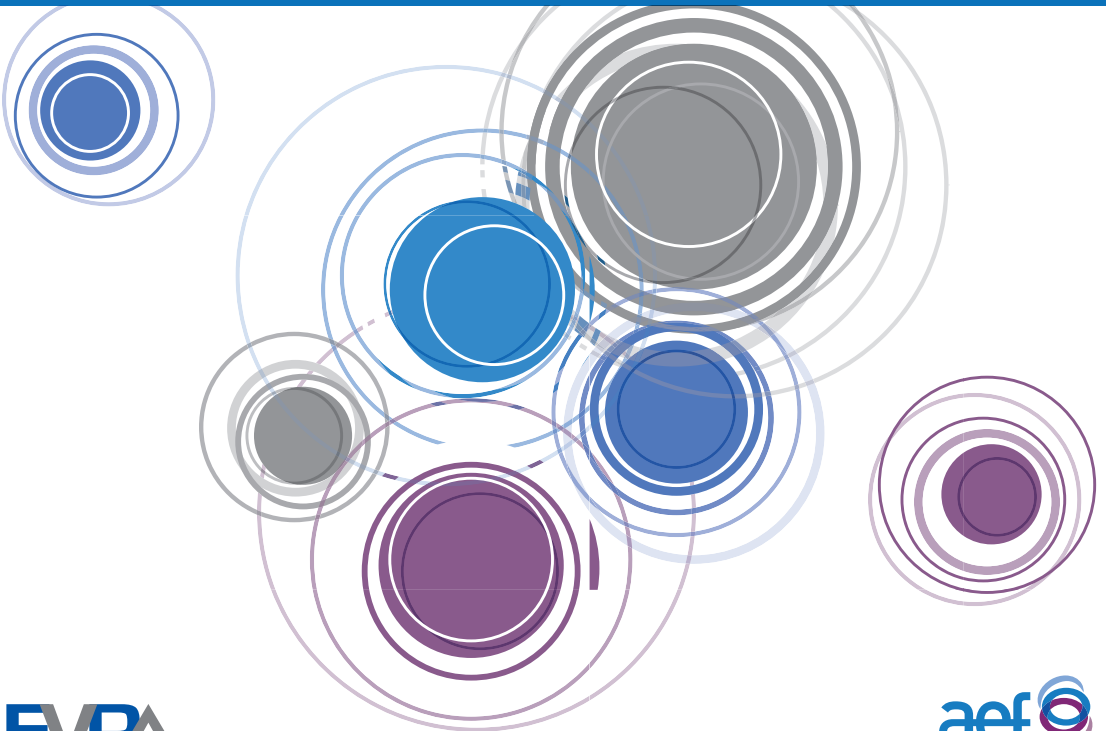


GUÍA PRÁCTICA PARA LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN DEL IMPACTO

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES
EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION



GUÍA PRÁCTICA PARA LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN DEL IMPACTO

PATROCINADORES VERSIÓN
EN ESPAÑOL



PATROCINADORES
VERSIÓN ORIGINAL EN
INGLÉS

The EVPA Knowledge
Centre is kindly sponsored
by Natixis Private Equity



EVPA is grateful to:
Fondazione CRT, Impetus
Trust, Invest for Children,
Noaber Foundation for the
support of its Knowledge
Centre

FONDAZIONE CRT



noaber
foundation

EVPA is grateful to
Omidyar Network and
Adessium Foundation for
their structural support



Editado por la Asociación Española de Fundaciones,
Febrero de 2015.

La Guía Práctica para la Medición del Impacto es el resultado de traducir y adaptar al contexto español la obra “A Practical Guide to Measuring and Managing Impact” elaborada y editada en su versión original en inglés por la EVPA.

Copyright © 2013 EVPA

Autores de la Guía en su versión original:
Dra Lisa Hehenberger, Anna-Marie Harling, Peter Scholten.

La elaboración de los casos españoles y la traducción adaptada al contexto español ha sido impulsada por el Grupo de Impacto de la Junta Directiva de la AEF, coordinado por Carmen García de Andrés, y realizada por la Asociación Española de Fundaciones en colaboración con el Centro de Estudios Económicos Tomillo. Coordinador de la versión en español Eduardo del Río (AEF).

Maquetación: www.o3com.com

I.S.B.N.: 978-84-697-2198-8



Composición del grupo de expertos

EVPA agradece las aportaciones del siguiente grupo de expertos.

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Brad Presner	ACumen Fund
Ken Ito	Asian Venture Philanthropy Network
Claudia Leissner	Auridis
Bettina Windau	Bertelsmann Stiftung
Richard Kennedy	CAN Breakthrough
Camilla Backstrom	Charity Rating / NAYA AB
Nalini Tarakeshwar	CIFF
Uli Grabenwarter	EIF
Tana Petkova / Gina Crane	Esmee Fairbairn Foundation
Emeline Stievenart	ESSEC Business School
Rosien Herweijer	European Foundation Centre
Oyvind Sandvold	FERD Social Entrepreneurs
Fabrizio Ferraro	IESE Business School
Anne Holm Rannaleet	IKARE / EVPA Board
Meredith Niles	Impetus Trust
Filipe Santos	INSEAD
Sarah Gelfand	IRIS / GIIN
Thomas Kagerer	LGT Venture Philanthropy
Eva Varga	NESST
Lorenzo Allevi	Oltre Venture
Emma Lane Spollen	One Foundation
Pieter Oostlander	Shaerpa
Alex Nicholls	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
Marlon Van Dijk	Social Evaluator
Claire Coulier	Social Impact Analyst Association
Jeremy Nicholls	SROI Network
Sophie Robin	Stone Soup / ESADE Business School



The Business School for the World®



The One Foundation



so | | - luator

ÍNDICE

Presentación / Introducción a esta edición.....	8
Resumen ejecutivo.....	14
Paso 1: Determinación de Objetivos	19
Paso 2: Análisis de los Agentes Involucrados.....	22
Paso 3: Medición: Resultados, Impactos e Indicadores.....	24
Paso 4: Verificación y Valoración del impacto	28
Paso 5: Seguimiento y Presentación de Resultados	30
La gestión del impacto	33
PARTE I	36
1. Introducción y vista general	36
1.1. Antecedentes	39
1.2. Cómo se mide actualmente el impacto social por los inversores sociales y en los Proyectos Sociales	40
1.3. Estructura en cinco pasos	42
1.4. Metodología	46
1.5. Definición de impacto social.....	47
PARTE II: EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO	52
2. Paso 1: Establecimiento de los objetivos.....	53
2.1. ¿De qué se trata?	53
2.2. ¿Cómo se hace?	54
2.3. Consejos prácticos	70
2.4. Recomendaciones para la Gestión del Impacto	71
2.5. Ejemplo práctico	71
3. Paso 2: Análisis de los agentes involucrados	74
3.1. ¿De qué se trata?	74
3.2. ¿Cómo se hace?	76

4. Paso 3: La Medición: Resultados, Impacto e Indicadores	92
4.1. ¿De qué se trata?	92
4.2. ¿Cómo se hace?	98
5. Paso 4: Verificación y Valoración de Impacto	126
5.1. ¿De qué se trata?	126
5.2. ¿Cómo se hace?	130
5.3. Consejos prácticos	142
5.4. Recomendaciones para gestionar el impacto	142
5.5. Ejemplo práctico	143
6. Paso 5: Seguimiento y presentación de resultados.....	144
6.1. ¿De qué se trata?	144
6.2. ¿Cómo se hace?	147
6.3. Consejos prácticos	159
6.4. Recomendaciones para la gestión del impacto	159
6.5. Ejemplo práctico	160
7. La gestión del impacto	161
7.1. Selección de oportunidades	164
7.2. Etapa de demanda de información (Due diligence).....	164
7.3. Diseño del acuerdo.....	165
7.4. Gestión de la inversión	167
7.5. Salida	168
8. Conclusiones.....	170
 PARTE III: ESTUDIOS DE CASOS.....	 173
9. Paso 1: Establecimiento de objetivos	174
Estudio de caso: Programa de Ciencia de la Fundación Botín	174
¿Por qué resulta interesante este caso de estudio?.....	174
¿Qué realidad social se pretende abordar?.....	176

ÍNDICE

¿Son coherentes los objetivos del Programa de Ciencia con la misión de la Fundación?	176
¿Cómo determinar dónde invertir en el ámbito de la ciencia y para qué?.....	178
¿Cómo se mide la contribución del Programa de Ciencia a la generación de valor social?	181
¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?	182
10. Paso 2: Análisis de los agentes involucrados	184
Estudio de caso: Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo ...	184
¿Por qué resulta interesante este caso estudio?	184
¿Qué necesidad se identifica en el barrio?	186
¿Cuál es el mapa de agentes involucrados y de sus interrelaciones?	187
¿Qué aportan la experiencia y el conocimiento de los agentes involucrados en la generación de impacto del Programa Tiempo Joven?.....	191
¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?	192
11. Paso 3: Medición: Resultados, Impactos e Indicadores	194
Estudio de caso: Startup Program de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación PwC	194
¿Por qué resulta interesante este caso estudio?	194
¿En qué entorno se desarrolla Startup Programme y que le aporta?	195
¿Cómo se plantea la medición de resultados e impactos de Startup Programme y qué avances se obtienen?	198
¿Qué dificultades y posibles soluciones afloran en el proceso?	199
¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?	201

12. Paso 4: Verificación y valoración de impacto	203
Estudio de caso: Exposición Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad de la Fundación Focus-Abengoa, en colaboración con KPMG	203
¿Por qué resulta interesante este caso estudio?	203
¿Cómo se plantea la verificación y la valoración del impacto de la exposición en Sevilla?	205
¿Qué aprendizajes se derivan de este proceso?	210
¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?	211
 13. Paso 5: Seguimiento y presentación de resultados	213
Estudio de caso: Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “la Caixa”	213
¿Por qué resulta interesante este caso estudio?	213
¿Cómo se desarrolla el sistema de información y presentación de resultados del Programa?	216
¿Cómo contribuye este sistema a la medición y gestión de impacto social?	219
¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?	220
 14. La gestión del impacto	223
Estudio del caso: Proyecto de Sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol.....	223
¿Por qué resulta interesante este proyecto?	224
¿Cómo se lleva a cabo la gestión del impacto?.....	227
¿Qué recomendaciones se extraen para las fundaciones?.....	231
 Recursos	232

PRESENTACIÓN

Presentación / Introducción a esta edición

Cada vez hay más conciencia sobre el valor y la utilidad de los esfuerzos dirigidos a evaluar y medir el impacto generado por la actividad de una entidad con objetivo social. Sirve para aprender y mejorar el desempeño. Facilita la toma de decisiones. Aporta legitimidad a la entidad con objetivo social, pues le ayuda a mostrar la forma en la que avanza en su misión, en el camino que se haya propuesto, frente a los agentes involucrados y frente a la comunidad en la que está inserta.

Sin embargo, medir el impacto de la actividad de una entidad con objetivo social es una tarea compleja. Sus resultados tienen un importante componente cualitativo que dificulta su medición. No siempre se asignan recursos y no todas las personas están orientadas a resultados.

La conveniencia de medir el impacto y la dificultad de la tarea dio lugar a la formación de un grupo de trabajo de la AEF, que decidió facilitar el trabajo de fundaciones y demás entidades no lucrativas por medio de una traducción de la Guía de la European Venture Philanthropy Association adaptada al contexto español.

La European Venture Philanthropy Association es una asociación de organizaciones interesadas en la práctica de la inversión filantrópica y social en Europa. Constituida en el 2004, la asociación persigue ser una red catalítica que aporte valor a inversores sociales, fundaciones y filántropos que quieran crear un impacto social.

La EVPA define a la inversión filantrópica como una forma de trabajar que persigue maximizar el impacto social por medio del fortalecimiento de organizaciones que tengan objetivos sociales.

En la actualidad la Asociación tiene más de 180 miembros de 25 países e incluye a fundaciones, inversores sociales, fondos de inversión, bancos y escuelas de negocio. Sus miembros trabajan entre sectores para promover la inversión filantrópica y social en Europa.

La Guía de la EVPA es un documento que sintetiza la mejor práctica en medición de impacto en cinco pasos presentados en un orden secuencial¹. Estos pasos suponen un proceso que cualquier entidad que quiera medir el impacto de su actividad debería seguir, y que sintetiza los propuestos por la mayoría de los métodos y prácticas actuales.

Son además los pasos usados en el Estándar Europeo de Medición de impacto acordado por la Comisión Europea, el pasado mes de Junio².

Para el desarrollo del Estándar, la Guía contribuye directamente al trabajo sobre la evaluación de impacto que ha desarrollado en los últimos años el Grupo de Expertos en Emprendimiento Social de la Comisión Europea (GECES), que cuenta con un subgrupo sobre medición de impacto social. De hecho, EVPA presentó los cinco pasos de la Guía durante el trabajo del subgrupo de GECES y los expertos se pusieron de acuerdo que el Estándar se tenía que hacer a nivel proceso (adoptando los cinco pasos de EVPA) y no a nivel indicadores (que se tienen que adaptar a cada problema social). Conviene señalar que el Comité Económico y Social Europeo, principal órgano consultivo de la Unión Europea, adoptó en Diciembre 2013 un dictamen sobre el tema que se tuvo en cuenta en el Estándar. La fundación ONCE, que forma parte de los dos organismos, ha contribuido en este proceso.

Además del proceso en pasos, la Guía ofrece recomendaciones para su aplicación, estructuradas desde dos perspectivas o puntos de vista.

El punto de vista de las personas u organizaciones que se plantean realizar una inversión social. Se identifica como VPO/SI³ y se ha traducido como punto de vista del Inversor Social, “EFI”/“IS”⁴. Las organizaciones pueden ser fundaciones donantes, bancos o fondos de inversión social.

El punto de vista de las personas u organizaciones que se plantean la gestión de proyectos sociales. En la versión original de la guía se identifica con SPO⁵, que inicialmente se podría haber traducido como Entidad Social.

¹ 1. Fijar Objetivos; 2. Analizar los agentes involucrados; 3. Medir los resultados; 4. Verificar y valorar el impacto; 5. Seguimiento y presentación de resultados

² En reunión en Bruselas del grupo GECES y de su subgrupo de especialización en medición del impacto social el 11 de junio de 2014.

³ Venture Philanthropy Organization” y “Social Investor” en inglés (VPO/SI).

⁴ Entidad Filantrópica de Inversión,/Inversor Social

⁵ “Social Purpose Organization” en inglés (SPO).

PRESENTACIÓN

Sin embargo, esta traducción literal planteaba el problema de describir el proceso de la medición del impacto como uno que se basa fundamentalmente en la interacción y relación entre dos tipos de organizaciones claramente diferenciadas: unas que se dedican a la inversión social, y otras a la gestión de proyectos sociales.

Esta realidad ocurre y se da en todos aquellos casos en los que un inversor social es una persona jurídica, (fundaciones, empresas sociales, administración pública), que aporta recursos a una entidad social (ya sea fundación o asociación), para que gestione un proyecto social.

Sin embargo, el contexto español se caracteriza por el escaso número de fundaciones que se dedican a financiar proyectos gestionados por otras entidades⁶. La mayoría gestiona sus propios proyectos⁷. Pero además suelen invertir en ellos. En todos esos casos, los dos puntos de vista son necesarios en la misma organización.

El sector se caracteriza además por desempeñar sus funciones de interés general gracias a la participación de un conjunto amplio de personas que colaboran con el cumplimiento de sus fines sociales desde fuera de la organización, (empleo indirecto) o que lo hacen de manera voluntaria y gratuita, (patronos y voluntarios). Este alto grado de externalización se produce especialmente en el caso de las fundaciones pequeñas, que son aproximadamente la mitad del total.⁸

En este contexto, con frecuencia las recomendaciones serán necesarias entre personas que no están en dos organizaciones claramente diferenciadas por su función, una inversora y otra gestora de proyectos sociales. Pueden estar en la misma organización, o en distintas, sin tener que ser la segunda una organización cuyo objetivo fundamental sea la inversión social o la gestión social. Las personas que están en la misma organización pueden tener distintas vinculaciones con ella (patrono, donantes, voluntarios), y en ocasiones puede no estar claro si están dentro o fuera. Una sola persona, además, puede necesitar las recomendaciones de los dos puntos de vista, en distintos momentos del ciclo de vida del proyecto.

⁶ En la terminología anglosajona "Grant making Foundations".

⁷ Desde ese punto de vista serían Social Purpose Organization según la Guía y "Operating Foundations" según otra terminología.

⁸ En el año 2009 el 44,75% de las fundaciones tenían plantillas de hasta cinco personas. Fuente: El Sector Fundacional en España. Atributos fundamentales. 2008-2009. M.A Galindo, J.J. Rubio, S. Sosvilla. AEF. 2012

Por todas estas razones y para adaptar la traducción al contexto español, nos ha parecido conveniente subrayar el punto de vista de la función que se desea realizar, más que el del tipo de organización. Así, llamamos al primer punto de vista el **del Inversor Social** y al segundo **el del Proyecto Social**. Al lado de inversor social se pone entre paréntesis (EFI/IS), para constatar que en ocasiones será una persona física y en otras jurídica. Además, en los casos en los que es evidente que nos referimos a una organización en tanto en cuanto actúa como gestora de proyecto social, se identifica como ES.

Por otro lado, cuando se habla de Entidad Filantrópica de Inversión/Inversor Social, hay que matizar que la palabra **social** se usa en un sentido amplio, e incluye a actividades culturales, medioambientales y, en general, a cualquier actividad dirigida primordialmente a la mejora de la sociedad en la que vivimos. La Guía por tanto se dirige a todas las fundaciones y entidades no lucrativas, aunque su actividad no esté directamente relacionada con el significado restringido de la palabra social, vinculado a la ayuda a los grupos más desfavorecidos. La Guía se dirige también a fondos de inversión social o de inversión con impacto que buscan un retorno financiero además de un impacto social.

Además, cuando hablamos de **inversión social**, se hace en el sentido usado de la EVPA, que promueve la tendencia de los nuevos donantes a combinar la asignación de recursos con una preocupación por la colaboración en la gestión. Los nuevos donantes quieren asegurarse de que los fondos que aportan están siendo bien empleados. Es decir, que las organizaciones a las que donan no sólo hacen el bien, sino que lo hacen bien. Por eso, con frecuencia quieren implicarse en la gestión. Así, la EVPA define a la VP como una metodología que combina financiación con apoyo a la gestión para construir organizaciones sociales más sólidas y sostenibles en el tiempo, incrementando así su impacto social⁹.

Para facilitar su aplicación a cualquier entidad social la Guía ofrece ejemplos y estudios de caso de fundaciones españolas, desarrollados

⁹ La EVPA utiliza siete características para distinguir el VP de otros tipos de filantropía o inversión social: la alta implicación en los proyectos, el enfoque integral, la financiación a medida, el soporte a la gestión, el acceso a redes de contacto, el soporte a largo plazo y la medición de impacto. www.evpa.eu.com

PRESENTACIÓN

por miembros del grupo de trabajo de medición y evaluación de la AEF. Los casos que se han estudiado son el Programa de Ciencia de la Fundación Botín, el Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo, el Startup Programme de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación de PwC, la Exposición *Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad* de la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con KPMG, el Programa para la atención integral a personas con enfermedades avanzadas de la Obra Social “la Caixa”, y el proyecto de sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol.

Desde la AEF queremos agradecer la colaboración de todas estas entidades, que nos han facilitado el acceso y la información necesarias para presentar sus experiencias en formas que pudieran aportar valor a otras fundaciones españolas.

En la elección de estas experiencias se ha priorizado su valor pedagógico para otras entidades españolas como una buena práctica que pudiera ilustrar la forma en la que una entidad española hubiera realizado bien alguno de los pasos de la guía. De esta forma, el caso del Programa de Ciencia de la Fundación Botín presenta una buena forma de establecer objetivos (primer paso), el Programa Tiempo Joven una buena forma de analizar los agentes involucrados (segundo paso), el “Startup Programme” de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación PwC una buena forma de medir resultados e impactos, así como de identificar indicadores, (tercer paso), la exposición *Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad* de la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con KPMG, una buena forma de verificar y valorar el impacto (cuarto paso), el Programa para la atención integral de personas con enfermedades avanzadas de la Obra Social de “la Caixa”, una buena práctica en seguimiento y presentación de resultados (quinto paso), y el proyecto de sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol una buena forma de aumentar el alcance de la medición del impacto a otros aspectos más allá del proyecto inicial en base al aprendizaje derivado del contacto y la comunicación con los beneficiarios y demás agentes involucrados.

Así mismo, a lo largo de la guía se incluyen experiencias más específicas de proyectos orientados a la inclusión social de personas con discapacidad que lleva a cabo la Fundación ONCE

El resultado final de estos casos nos ha dado una muestra de experiencias realizadas por entidades medianas o grandes, que son las que pueden acceder con más facilidad al conocimiento y poseen equipos de trabajo que les permiten realizar trabajos más complejos desde el punto de vista técnico. Para compensar este sesgo en tamaño superior a la mayoría de las fundaciones españolas, se han incluido experiencias de programas cuya exigencia financiera o técnica no fuera muy alta, asequibles para cualquiera entidad, y experiencias de entidades de tamaño medio, como la Fundación Alimerka.

La Guía, por tanto, persigue facilitar el trabajo de fundaciones y otras entidades no lucrativas. Pero su público potencial es mucho más amplio. Puede aportar valor a personas que trabajan en departamentos de RSE de empresas, patronos, responsables de la administración que deben decidir sobre una subvención a una entidad no lucrativa, inversores sociales y, en general, a todos aquellos que estén interesados en verificar que avanzan en su misión, que efectivamente el bien que están persiguiendo, lo están haciendo bien.

Además de facilitar un proceso y un conjunto de recomendaciones, la Guía ofrece unos términos que ayudan a la creación de un lenguaje común que ayude a la relación de organizaciones y personas de distintos sectores, (empresa, administración y sector no lucrativo) y facilite un análisis amplio de los problemas.

Desde la AEF deseamos también que contribuya a fomentar una cultura del trabajo orientada a resultados. Se trata en último término, de entender si el trabajo que la organización realiza realmente marca una diferencia, si el camino que se ha propuesto se está realizando, si la organización contribuye a mejorar su entorno.

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen ejecutivo

Esta Guía está dirigida específicamente a fundaciones, inversores filantrópicos, fondos de inversión socialmente responsables y, en general, a inversores y otros actores interesados en generar un impacto social positivo con sus inversiones. En este documento se utilizará el término EFI/IS, “Entidad Filantrópica de Inversión” e “Inversor Social”¹, para referirnos a estos inversores sociales, y el término ES “Entidad Social”², para referirnos a las entidades que gestionan Proyectos Sociales. En España, la EFI y la ES pueden coincidir en una sola organización, dado que muchas organizaciones invierten en proyectos sociales que ellas mismas gestionan.

El primer objetivo de este manual es servir como Guía para ayudar tanto a los inversores sociales como a las entidades sociales a situarse ante la complejidad del gran número de metodologías, fuentes de datos, herramientas y medidas del impacto social existentes. Esta Guía no pretende recomendar una metodología o herramienta concreta; más bien intenta ofrecer recomendaciones prácticas para medir el impacto. El segundo objetivo es promover buenas prácticas de medición del impacto. Nos gustaría que esta Guía se convirtiese en un documento de trabajo que evolucione a medida que avanza nuestro conocimiento y experiencia en la materia.

La Guía debe ser útil tanto para los que se inician en la medición de impacto y se preguntan cómo empezar, como para inversores y entidades sociales más avanzados que están considerando cómo incluir la medición de impacto en sus decisiones cotidianas. Dentro de los EFI/IS, los lectores naturales de la presente Guía serán las personas o equipos que deben medir el impacto, pero también recomendamos su uso a altos directivos, con el objetivo de que mejoren la toma de decisiones clave con respecto a asignación de recursos, selección y gestión de inversiones. La Guía emplea numerosos ejemplos tomados de situaciones reales experimentadas por inversores sociales o entidades sociales, así como seis estudios de caso de inversores o entidades sociales españolas, desarrollados por miembros del grupo de trabajo de medición y evaluación de la

¹ “Venture Philanthropy Organisation” y “Social Investors» en inglés (VPO/SI).

² “Social Purpose Organization” en inglés (SPO).

AEF. Los casos que se han estudiado son el Programa de Ciencia de la Fundación Botín, el Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo, Startup Programme de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación de PwC, la Exposición *Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad* de la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con KPMG, el Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “La Caixa” y el proyecto de sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol. Esta Guía se centra exclusivamente en la medición del impacto social, empleando una definición amplia de lo social, que puede incluir asimismo aspectos culturales y medioambientales, y por tanto no trata de medir el impacto financiero.

Nuestro punto de partida ha sido diseñar un proceso a través del cual un EFI/IS pueda medir el impacto de una determinada inversión³ en un Proyecto Social. La Guía se centra en dos niveles: cómo gestionar y medir el impacto de inversiones específicas en Proyectos Sociales; y cómo evaluar la contribución de un EFI/IS a generar dicho impacto. Este proceso sirve para visualizar cómo se desarrolla la medición de impacto y es, con frecuencia, lo más demandado por parte de los EFI/IS en la medición. El análisis de las distintas metodologías de medición de impacto y la experiencia de trabajo con inversores sociales muestran que la mayor parte de herramientas y prácticas para medir el impacto comparten un mismo marco general, que representamos a través de la siguiente figura que consta de cinco pasos:

³ Inversión se refiere al uso de cualquier instrumento financiero desde becas, préstamos, acciones, etc.

RESUMEN EJECUTIVO

Figura 1. Los cinco pasos de la medición de impacto



Fuente: EVPA.

Los pasos se presentan en un orden secuencial y desde la Guía recomendamos a los EFI/IS seguir este mismo orden. No obstante, una vez en el proceso, es posible retroceder y revisar los pasos dados previamente a medida que se va recogiendo y analizando más información y se gana familiaridad con el proceso. También puede ser útil conocer cada uno de los pasos desde un punto de vista teórico antes de implementarlos en la práctica de las organizaciones.

El objetivo de la medición de impacto es la gestión y el control del proceso de generación de impacto social con el fin de maximizarlo u optimizarlo en relación a sus costes. La Gestión del Impacto ha de ser continua y es más fácil si se integra en el proceso de gestión de la inversión. Es importante identificar qué aspectos pueden ser necesarios cambiar en el proceso de gestión de la inversión con el objetivo de maximizar su impacto social. Por esta razón, la Gestión del Impacto es el centro del proceso de medición de impacto.

Para cada uno de los pasos del proceso, se debe considerar en qué medida se relaciona con el trabajo diario de financiar y/o gestionar Proyectos Sociales.

La cadena de valor del impacto es el punto de partida de las definiciones empleadas en esta Guía, dado que establece claramente las diferencias entre los *insumos (inputs)*, productos, resultados e impactos. Por tanto, las definiciones utilizadas son las siguientes:

- **Insumos:** todos aquellos recursos, humanos y de capital invertidos en las actividades de la organización. A partir de ahora, *insumos (inputs)*.
- **Actividades:** las actuaciones concretas, las tareas y el trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
- **Productos:** los bienes y servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la organización. A partir de ahora, *productos/servicios (outputs)*.
- **Resultados:** las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que derivan de las actividades de la organización. A partir de ahora, *resultados (outcomes)*.
- **Impacto social:** efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de la organización. A partir de ahora, *impacto social (impact)*.

RESUMEN EJECUTIVO

Figura 2. La cadena de valor del impacto



Fuente: Desarrollado por EVPA basado en el *Double Bottom Line Project* de la Fundación Rockefeller.

Para calcular rigurosamente el impacto social, los resultados deberían ser contrastados con lo siguiente:

- (i) Lo que hubiese pasado de todas formas (efecto “*peso muerto*”);
- (ii) Las actividades de otros agentes (aislar lo *atribuible* a la inversión);
- (iii) En qué medida los efectos de la intervención inicial van perdiendo importancia con el paso del tiempo (efecto “*caída*”);
- (iv) En qué medida los resultados han desplazado otras consecuencias igualmente positivas que hubieran podido suceder (efecto “*desplazamiento*”);

(v) Consecuencias inesperadas o imprevisibles (que pueden ser positivas o negativas).

Nuestra recomendación para medir el *impacto social (impact)* es calcular los *resultados (outcomes)*, identificando los factores que pueden contribuir a incrementarlo o disminuirlo y, si es posible, ajustarlos. Esto es más útil que limitarse a calcular números muy concretos de impacto sobre actuaciones muy específicas.

A continuación se proporciona una rápida mirada al proceso de medición de impacto tal y como está detallado en la Guía.

Paso 1: Determinación de Objetivos

Este paso incluye la definición del alcance de la medición de impacto de un EFI/IS y la fijación de objetivos. La fijación de objetivos es vital en cualquier proceso de medición de impacto y debe ser considerada tanto a nivel del EFI/IS como del Proyecto Social. Con frecuencia, los inversores sociales no dedican suficiente tiempo a reflexionar sobre sus propios objetivos de impacto ni por qué deben medirlo, lo cual, posteriormente, puede dificultar las decisiones acerca de lo que es relevante en el momento de tomar decisiones frente a la gestión de unos recursos escasos.

Cuanto más concretos sean los objetivos, más adecuadamente podrá medirse su impacto. Los objetivos deben establecerse en dos niveles:

i. Desde el punto de vista del inversor social, el EFI/IS

Con respecto al alcance y la lógica de la medición de impacto, un EFI/IS debe responder con claridad a cinco preguntas:

- ¿Para qué medir el impacto social? Los motivos para medir el impacto pueden ser muy diferentes e implicar públicos objetivo, enfoques y perspectivas distintas.

RESUMEN EJECUTIVO

- ¿Qué recursos se pueden dedicar a medir el impacto? Los recursos que deben considerarse pueden ser humanos, tecnológicos, financieros, etc. o el tiempo que se dedique a llevar a cabo el ejercicio.
- ¿Cuánto rigor requiere el análisis de impacto que se va a llevar a cabo? En función del grado de responsabilidad que se asuma, el rigor del análisis puede incrementarse, reduciéndose así el riesgo de cometer errores de estimación en dicho impacto.
- ¿De cuánto tiempo se dispone para realizar la medición de impacto? El lapso durante el que se mida el impacto ha de ser determinado por el alcance de los resultados esperados más importantes y por el tiempo que tarden en revelarse. No obstante, en la práctica existen presiones, externas o internas, para que el ejercicio se haga en un determinado período temporal. Dependiendo del tiempo disponible, será posible obtener conclusiones más o menos generales o específicas del ejercicio de medición de impacto del Proyecto Social.
- Y en el caso en que el inversor social sea diferente que la entidad social, ¿de qué tipo de entidad social se trata? La madurez (el nivel de desarrollo) de la entidad social puede limitar el tipo de información que ésta pueda proporcionar.

Acerca de los objetivos del impacto, un inversor social debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema social global que el EFI/IS se propone paliar? Esto puede ser más o menos difícil dependiendo de cuán general o particular sea el enfoque del EFI/IS, pero una aproximación claramente articulada en relación con esta cuestión es fundamental para poder seleccionar las inversiones que puedan contribuir a abordar los problemas sociales detectados por el EFI/IS.
- ¿Qué objetivo quiere alcanzar el EFI/IS? Deben analizarse los objetivos globales del EFI/IS. Y en el caso de que el inversor social sea diferente que la entidad social, se debe analizar la relación que se pretende establecer entre ellos.

- ¿Cuáles son los resultados esperados? El EFI/IS debe evaluar los resultados esperados de su inversión en el Proyecto Social, es decir, el resultado esperado del Proyecto Social y en qué medida espera contribuir a conseguir dicho resultado. Es importante considerar también los posibles efectos inesperados de sus actividades.

ii. Desde el punto de vista del Proyecto Social

Como mínimo, se deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema social que el Proyecto Social está intentando resolver? La respuesta debe incluir información acerca de la naturaleza y la magnitud del problema u oportunidad; qué población se ve afectada; si la cuestión está cambiando o evolucionando y en qué sentido.
- ¿Qué actividades se están llevando a cabo en el Proyecto Social para resolver el problema social? Se debe incluir una descripción lo más clara posible de lo que se está haciendo en el Proyecto Social para provocar el cambio esperado.
- ¿Qué recursos o insumos tiene y necesita el Proyecto Social para llevar a cabo sus actividades? Se deben incluir aspectos relacionados con el tiempo, talento, tecnología, materiales y otros activos disponibles para desarrollar sus actividades, así como en qué medida el EFI/IS está contribuyendo a que se consiga los objetivos del Proyecto Social.
- ¿Cuáles son los resultados esperados? Se debe incluir lo que se espera alcanzar con el Proyecto Social para que sus acciones se consideren exitosas. Los resultados esperados son la base a partir de la cual el impacto será medido. Es importante, asimismo, conocer los posibles efectos no esperados de sus actuaciones.

RESUMEN EJECUTIVO

Recomendaciones para gestionar el impacto:

- Un EFI/IS debe formular problemas globales para poder elegir los Proyectos Sociales en los que invertir, de modo que dichos problemas puedan ser abordados.
- Entender el impacto presente y futuro de un Proyecto Social en una fase temprana del proyecto, facilita la evaluación de impacto en fases posteriores. Un EFI/IS debe involucrarse en la medición de impacto del Proyecto Social y contribuir a establecer claramente las respuestas a las preguntas esenciales acerca de los objetivos que pretende abordar el mismo.
- Deben tomarse decisiones acerca del tiempo y los recursos que se deben dedicar a la medición del impacto de un Proyecto Social.

Paso 2: Análisis de los Agentes Involucrados

Las inversiones y Proyectos Sociales de los EFI/IS generan valor para un conjunto de agentes. Un Agente involucrado se define como *“cualquier actor que realiza actividades para la organización o que se vea afectado por ellas”*. Este es un paso importante porque el EFI/IS necesita:

- Entender las expectativas de los agentes involucrados, su contribución a las actividades del Proyecto Social y el posible impacto que éstas tendrán sobre ellos.
- La cooperación de los principales agentes involucrados durante el proceso de medición del impacto

Tanto en el ámbito de los inversores sociales como de los proyectos sociales, existen dos cuestiones a analizar en este contexto:

(i) *Identificación de los agentes involucrados*: lo que incluye un bosquejo o mapeo de los agentes (tanto de los que contribuyen directa o

indirectamente a desarrollar actividades como sus beneficiarios directos o indirectos), una selección y jerarquización (sobre la base de su responsabilidad y relevancia) y el análisis de sus expectativas.

(ii) *Compromiso de los agentes*, que implica comunicarse con ellos, entender sus expectativas y, más adelante, detectar si éstas se han cumplido. Esto se encuentra más detallado en el paso 4.

Recomendaciones para gestionar el impacto:

- Un EFI/IS debe conseguir la adhesión de los agentes involucrados (donantes, inversores, recursos humanos, otras entidades sociales) para alcanzar sus objetivos, de modo que sus expectativas sean gestionadas adecuadamente y sus contribuciones se maximicen. Cuando el inversor social no coincida con la entidad social, ambos deben considerarse mutuamente como agentes involucrados clave.
- El entendimiento de un EFI/IS con los agentes involucrados debe ser claro y cualquier cambio en los objetivos de impacto debe ser comunicado adecuadamente.
- Cuando un EFI/IS realiza una inversión y/o gestiona un Proyecto Social, el análisis de los agentes involucrados debe ser incluido durante la fase de demanda de información (*due diligence*). A medida que la inversión o el proyecto avanza, es aconsejable consultar a los agentes involucrados sobre el cumplimiento de sus expectativas (ello se desarrollará con más detalle en el paso 4).
- Es aconsejable considerar cuál es el momento más apropiado para revisar el análisis de los agentes involucrados (cambios en los objetivos o cuando éstos se materialicen en resultados, nuevas fuentes de financiación, cambios en el negocio, las políticas, etc.).

RESUMEN EJECUTIVO

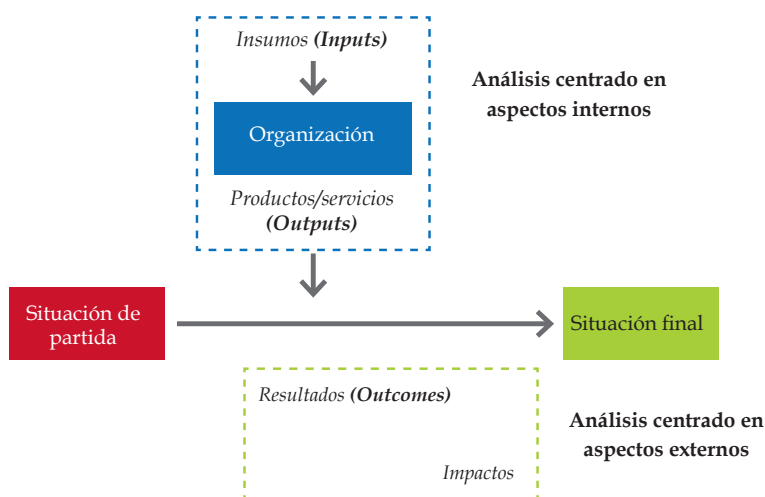
Paso 3: Medición: Resultados, Impactos e Indicadores

Este paso también se produce en dos niveles:

- Desde el punto de vista del inversor social: sus propios *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)*, impactos e indicadores de acuerdo a sus propios objetivos (teoría del cambio, etc.): medición de impacto en el conjunto de sus inversiones/actividades.
- Desde el punto de vista del Proyecto Social: transformando sus objetivos en elementos cuantificables a través de sus *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)*, impactos e indicadores.

Para transformar los objetivos establecidos en el paso 1 en elementos cuantificables, un EFI/IS debe considerar sus *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)*, impactos e indicadores. Para un EFI/IS no es suficiente tener en cuenta solamente el impacto de un Proyecto Social, sino que también debe incluir en el análisis el impacto del conjunto de sus inversiones/actividades. En este sentido, por una parte, los *productos/servicios (outputs)* están directamente relacionados con las actividades de la organización, es decir, con lo que ha hecho para tratar de conseguir un cambio en la situación de partida, y por tanto son más fáciles de medir. En cambio, los *resultados (outcomes)* e impactos están relacionados con los efectos esperados e inesperados de las actividades de la organización, por lo que están fuera de su ámbito directo (aunque sean su responsabilidad) y son más difíciles de medir.

Figura 3. Análisis centrado en aspectos internos o externos: productos, resultados e impactos



Fuente: EVPA

Los indicadores son empleados para constatar el progreso o el retroceso con respecto a los *productos/servicios (outputs)* y a los *resultados (outcomes)*. Cuando sean necesarios indicadores de *productos/servicios (outputs)*, deberían ser extraídos, siempre y cuando sea posible, de bases de datos públicas como IRIS⁴, The Global Value Exchange⁵ y otras. Si estos indicadores apuntan en la misma dirección que los *resultados (outcomes)* que se intentan conseguir, o si se ha investigado que determinados *productos/servicios (outputs)* conducen a determinados *resultados (outcomes)*, entonces algunos de ellos también podrán ser utilizados como indicadores de *resultados (outcomes)*. Si no es el caso, se recomienda adoptar el siguiente proceso con el objetivo de seleccionar indicadores de *resultados (outcomes)*:

⁴ NT. IRIS (*Impact Reporting Investment Standards*): informe estandarizado de impacto de una inversión de la Red de Impacto Global de Inversiones (GIIN) desarrollado para proporcionar un lenguaje común en términos de definiciones, conceptos y métricas de impacto.

⁵ NT. *The Global Value Exchange* es una base de datos con indicadores, valores y resultados para agentes. www.globalvaluexchange.org

RESUMEN EJECUTIVO

(i) Definir los *resultados (outcomes)* como elementos que marcan un cambio, una meta o una referencia.

(ii) Seleccionar los *resultados (outcomes)*: se debe tener un listado de descripciones de *resultados (outcomes)* para luego seleccionar los más importantes, tangibles, útiles y realistas (en ser conseguidos, no en ser medidos).

(iii) Seleccionar los indicadores: identificar dos o tres factores que proporcionen evidencia medible de una situación que no sea óptima. Un buen indicador debe:

a) Ser coherente con la meta de la organización y del proyecto, aunque si se detecta un efecto no esperado, un indicador de este efecto, por definición, no cumplirá este requisito.

b) Ser “INTELIGENTE”: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal (en sus respectivas siglas en inglés “SMART”).

c) Estar claramente definido, de modo que pueda ser medido y comparado con indicadores existentes en otros estudios e investigaciones.

d) No ser único, es decir, estar acompañado de otros, preferentemente dos o tres.

La medición de impacto es un tema técnico, a menudo académico, que incluye aspectos como los efectos desplazamiento, peso muerto, atribución, etc. La idea es que esta Guía contribuya a simplificar estos aspectos más complejos y a proporcionar una orientación práctica para su tratamiento.

La capacidad de una organización para medir el impacto dependerá del sector y el territorio en el que esté operando. La tendencia cada vez más frecuente de los gobiernos de los países europeos a redactar contratos basados en el principio de la remuneración por desempeño hace que la medición del impacto sea cada vez más relevante. Sin embargo, para muchas organizaciones, el acceso a estadísticas

independientes o la creación de grupos de control para determinar los efectos de peso muerto o desplazamiento es muy limitado, dados sus costes y la especialización necesaria para llevar a cabo estas actividades. Esta Guía anima a las organizaciones a calcular el *impacto social (impact)* a través de sus *resultados (outcomes)*, identificando aquellos factores que los potencian o merman, y reconociendo que aunque la suma de estos *resultados (outcomes)* es una buena aproximación, no necesariamente se identifica con el impacto de la organización. En algunos casos se puede simular lo que podría obtenerse a través de un grupo de control, por ejemplo, comparando la situación a medir con otras similares en otros territorios.

Recomendaciones para gestionar el impacto:

- El EFI/IS no debe limitarse a tener en cuenta el impacto alcanzado por el Proyecto Social, sino que también es fundamental que estime el impacto del conjunto de sus propias inversiones/actividades.
- La definición de indicadores relacionados con el conjunto de inversiones/actividades puede ser necesaria para conocer en qué medida un EFI/IS está alcanzando sus objetivos como organización.
- El EFI/IS debe intentar seleccionar indicadores directamente relacionados con su teoría del cambio y, por tanto, con el conjunto de sus inversiones/actividades.

Los *productos/servicios (output)*, *resultados (outcomes)* e impacto esperados y sus correspondientes indicadores deben ser definidos antes de llevar a cabo la inversión y/o de ejecutar el proyecto.

En el caso de que el inversor social y la entidad social sean diferentes:

RESUMEN EJECUTIVO

- El inversor social no debe limitarse a tener en cuenta el impacto alcanzado por la entidad social, sino que también es fundamental que estime el impacto de su trabajo sobre la misma.
- Los indicadores seleccionados deben ser consensuados entre ambos, el EFI/IS y la entidad social. Además, se debe aclarar desde el principio (durante la negociación y etapa de demanda de información (*due diligence*)) quién es responsable de medir qué. Ello puede evolucionar con el tiempo y puede volver a ser revisado, por ejemplo, anualmente.

Paso 4: Verificación y Valoración del impacto

En este paso, es necesario verificar si se está produciendo o no un impacto positivo y en qué medida, es decir, qué valor tiene. La respuesta a esta pregunta permitirá ir perfeccionando nuestros objetivos en materia de resultados y de indicadores asociados, creando una retroalimentación positiva. Este paso también ayuda a identificar los impactos de mayor valor desde el punto de vista social, lo que puede ayudar a una organización a centrar sus recursos en iniciativas de mayor impacto social.

Nuevamente, este paso debe ser ejecutado en dos niveles, desde el punto de vista del EFI/IS y desde la perspectiva de un Proyecto Social.

El EFI/IS debe verificar periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los agentes involucrados (donantes, inversores, recursos humanos, otras entidades sociales) con el objetivo de poder ir corrigiendo a tiempo los posibles fallos.

Desde el punto de vista del Proyecto Social, es importante verificar si los resultados responden a las expectativas de los agentes

involucrados, es decir, si están siendo alcanzados durante el período previsto en la forma esperada.

La verificación del impacto puede ser llevada a cabo a través de:

- *Investigación con fuentes secundarias*: confirmando si las tendencias detectadas por el Proyecto Social se pueden contrastar con otros datos (otras investigaciones, bases de datos, estadísticas públicas, etc.).
- *Análisis comparativo*: comparando los resultados hallados por el Proyecto Social con otras investigaciones llevadas a cabo en proyectos u organizaciones similares en términos de temática, territorio u objetivos.
- *Entrevistas y grupos de discusión/focus groups*: haciendo preguntas neutras a una muestra representativa de agentes involucrados. Este método puede ser particularmente útil para analizar efectos no financieros, pero es recomendable, para asegurar la fiabilidad y validez de las respuestas, que quien desarrolle esta metodología sea una persona o entidad neutral.

El siguiente paso es conocer si los resultados fueron relevantes, es decir, si aportaron valor a los agentes involucrados.

Existen numerosas técnicas y metodologías para *medir la creación de valor*. En esta Guía se ha preferido citar algunas referencias útiles en lugar de hacer un listado exhaustivo de todas ellas. Se pueden identificar dos categorías generales: cualitativas y cuantitativas:

- *Cualitativas*: historias de vida, encuestas de satisfacción de clientes, grupos participativos de evaluación de impacto, el índice de mejora de la situación de pobreza ("*progress out of poverty index*").
- *Cuantitativas*: técnicas para cuantificar el valor declarado o el revelado, técnicas de análisis coste-beneficio (método de ahorro de costes y métodos de cálculo de años de vida ajustados por la calidad).

RESUMEN EJECUTIVO

Recomendaciones para gestionar el impacto:

- Desarrolle este paso al inicio de la inversión/actividad o de gestión del Proyecto Social (etapa de demanda de información (*due diligence*)), al menos una vez durante su duración (para verificar que se consigue y se valora el impacto deseado) y una vez más al final (para constatar que el impacto deseado se ha alcanzado y se han cumplido las expectativas).
- Verifique la creación de valor en todos los agentes involucrados.
- Utilice estudios independientes e investigaciones similares para confirmar tendencias y verificar los resultados encontrados. Estas técnicas pueden resultar más fiables que preguntar directamente a los agentes involucrados.
- Verifique periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los agentes involucrados e incorpore elementos de corrección en caso contrario.

Paso 5: Seguimiento y Presentación de Resultados

El último paso en el proceso de medición de impacto incluye el seguimiento del progreso o las desviaciones con respecto a los objetivos definidos en el primer paso y cuantificados en el tercero; y, en segundo lugar, en la presentación de los resultados, transformando los datos en informes que contengan información relevante para los agentes involucrados. Los procesos de seguimiento y presentación de resultados son iterativos y van de la mano. Como en los pasos anteriores, este paso puede ser analizado desde el punto de vista del inversor social y del Proyecto Social.

(i) Seguimiento

Una vez que una organización ha decidido qué indicadores va a utilizar y ha comprobado que son los relevantes para los agentes involucrados, necesita recoger la información de una forma sistemática. Esta Guía recomienda que las organizaciones se planteen el conjunto del proceso, aunque solo sea en forma teórica, y el tipo de información que necesitarán recoger, antes de decidir el sistema o método que más conviene a la organización.

El EFI/IS deberá recoger sistemáticamente información sobre:

- Indicadores específicos que midan el progreso hacia la consecución de los objetivos sociales.
- El tiempo y/o los recursos financieros dedicados al apoyo no financiero de los Proyectos Sociales.
- La entidad social, en el caso de no coincidir ambos, de acuerdo a los objetivos e indicadores previamente definidos.

Con respecto al Proyecto Social, se debe evaluar si se está efectivamente haciendo un seguimiento de sus actividades y *resultados (outcomes)*, es decir, si los indicadores seleccionados son adecuados (proporcionan una visión equilibrada de la situación y recogen aspectos potencialmente positivos y negativos). También se debe evaluar los *resultados (outcomes)* e impactos que están siendo alcanzados a través de sus actividades y las lecciones aprendidas. Con esta información, por tanto, será posible saber qué pasos hay que dar para incrementar el impacto.

Y, en el caso de que el inversor social y la entidad social sean diferentes, además, el EFI/IS debe colaborar en la mejora de la medición y evaluación de impacto de la entidad social.

RESUMEN EJECUTIVO

(ii) Presentación de Resultados

Una vez que los datos han sido recogidos y analizados, la organización debe considerar cómo presentarlos. El objetivo de la presentación de resultados influye en la elección de la información a incluir.

En función de si el público objetivo del informe es externo o interno, los agentes pueden requerir diferentes tipos de informe⁶. El análisis de los agentes involucrados llevado a cabo en el paso 2 debe orientar la elaboración de los informes, teniendo en cuenta sus distintos objetivos y expectativas.

Uno de los desafíos del Tercer Sector social es que las entidades sociales a menudo deben elaborar informes diferentes para cada una de las organizaciones o personas que las financian. Algunas iniciativas (por ejemplo, el *Social Reporting Standard*) están intentando superar este obstáculo pero aún no existe homogeneidad a la hora de elaborar y presentar los resultados, lo que conlleva numerosas ineficiencias.

Recomendaciones para gestionar el impacto:

- Para evitar dejarse llevar por las corazonadas o emociones, un EFI/IS debe trabajar para desarrollar un sistema de seguimiento que pueda ser integrado en el proceso de gestión de la propia organización.
- Verificar si el sistema con el que se está trabajando es adecuado para satisfacer sus necesidades de información. Si no es así, la organización debe contribuir a mejorarlo a través de otros agentes involucrados u otros recursos. El objetivo debe ser diseñar un sistema que sea valioso para la organización como herramienta de gestión.

⁶ La presentación de resultados a financiadores externos, cuyo objetivo primordial es la rendición de cuentas, debe incluir un tipo de información. Al mismo tiempo, la entidad social debería ser capaz de obtener información cuyo objetivo primordial sea aprender, conocer si la organización avanza en el camino que se ha propuesto.

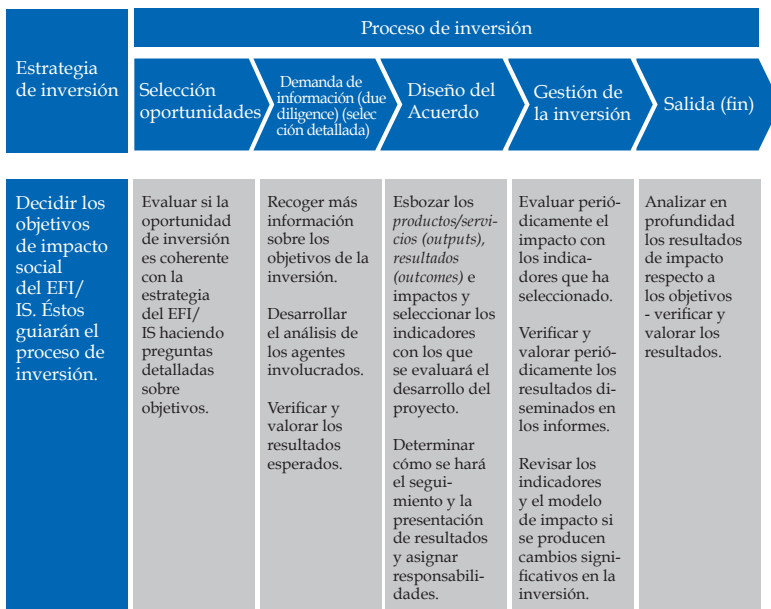
- Incluir el coste de mantener un sistema de seguimiento (incluyendo tiempos y personal) como parte del presupuesto de la organización. Es necesario integrar el sistema de medición de impacto durante las primeras fases del trabajo y al diseñar la planificación.
- Concretar qué información debe ser incluida en la elaboración y presentación de los informes para evitar tener que desarrollar más de un informe.
- Gestionar y clarificar las características del informe, su periodicidad, grado de detalle y sus contenidos (solamente cuantitativos o también cualitativos).

La gestión del impacto

El proceso de medición del impacto que se ha descrito en estas cinco fases o pasos debe permitir a un EFI/IS gestionar mejor el impacto de sus inversiones sociales. Para ello, el EFI/IS debe medir el impacto de forma continua, de modo que pueda identificar acciones correctivas si los resultados se desvían de sus objetivos. También se ha puesto de manifiesto que el proceso de medición del impacto debe ser coherente con el proceso de gestión del impacto de la inversión. Dado que un EFI/IS tiene como objetivo maximizar dicho impacto, las acciones correctivas deben aplicarse tanto en la gestión de la inversión como en el proceso de medición de su impacto.

RESUMEN EJECUTIVO

Figura 4. Gestión del impacto en el proceso de inversión





Parte I

Introducción y vista general

Esta Guía está dirigida específicamente a inversores y fondos de inversión socialmente responsables, y más en general, a inversores, fundaciones y otros proveedores de fondos interesados en generar un impacto social positivo con sus inversiones. En el documento se utilizará el término EFI/IS, “Entidad Filantrópica de inversión” e “Inversor Social” para referirnos a este grupo de agentes, y el término ES “Entidad Social”, para referirnos a las entidades que gestionan Proyectos Sociales. En España, la EFI y la ES pueden coincidir en una sola organización, dado que muchas organizaciones invierten en proyectos sociales que ellas mismas gestionan.

El primer objetivo de esta Guía es ayudar a los inversores sociales a mejorar su manera de medir el impacto, proporcionándoles consejos prácticos y recomendaciones sobre cómo trabajar en situaciones reales. Para este fin, la Guía es una hoja de ruta que facilite a los EFI/IS la orientación entre el actual laberinto de metodologías, bases de datos, y herramientas para la medición del impacto social. La Guía no recomienda una herramienta en particular, sino más bien trata de extraer la mejor práctica de entre las diferentes formas de medir y gestionar el impacto. La Guía debe ser útil tanto para quienes se inician en la medición del impacto y que están considerando cómo empezar, como para inversores más avezados que estén considerando cómo integrar mejor el impacto enfocando la mirada en las decisiones cotidianas de gestión de inversión. Esta Guía no se centra en los métodos para medir el impacto financiero, sino que pone la mirada únicamente en el impacto social, haciendo uso de una definición amplia de lo social que incluye el impacto medioambiental o el cultural. El segundo objetivo es promover una tendencia hacia una mejor práctica en la medición y gestión del impacto. Nos gustaría que la Guía llegara a ser un documento de trabajo que evolucionara con el tiempo, a medida que avanza nuestro conocimiento y experiencia.

La Guía se centra en dos niveles: cómo medir el impacto de inversiones específicas en Proyectos Sociales por una parte y cómo evaluar la contribución de un EFI/IS a generar dicho impacto por otra. Se centra en diseñar un proceso de medición de impacto que

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

sirva tanto para un EFI/IS como para un Proyecto Social. Este proceso es el “*quid* de la cuestión” en la medición del impacto y, a menudo, lo que necesitan los inversores sociales para poder arrancar. El objetivo último es que el impacto llegue a ser una parte integral del proceso de gestión de la inversión. Dentro de los EFI/IS, los lectores/usuarios naturales de la Guía serán la persona o el equipo encargado de medir el impacto, pero recomienda su uso también a directores ejecutivos, juntas de directores y gestores de inversión como una referencia para decisiones clave en temas como la asignación de recursos, procesos de selección y gestión de inversión. En el caso de que el inversor social sea diferente que la entidad social, los lectores naturales serán los directivos o máximos responsables de la entidad y los responsables de la gestión de los proyectos, pero se recomienda también la lectura a miembros del patronato y grandes donantes.

Para asegurarnos de que se incluyen las opiniones y experiencias de diferentes EFI/IS, la EVPA convocó a un grupo de expertos constituido por veintisiete inversores filantrópicos profesionales, consultores, teóricos y representantes de otras organizaciones involucradas en la medición del impacto social. Nos hemos beneficiado de la colaboración de esos expertos que libremente y con entusiasmo han contribuido con su tiempo y su conocimiento al desarrollo de este documento. Los nombres de los miembros del grupo de expertos aparecen relacionados en el apartado de presentación y les estamos muy agradecidos. La Guía emplea numerosos ejemplos de la vida real de algunos inversores sociales o entidades sociales, así como seis estudios de caso de inversores o entidades sociales españolas, desarrollados por miembros del grupo de trabajo de medición y evaluación de la AEF. En esta versión de la Guía también incluimos los comentarios recibidos durante un taller que organizamos sobre el tema, con 80 participantes.

Esta Guía práctica propone cinco pasos que un inversor o gestor social debe dar a la hora de medir el impacto social. El proceso termina en la sección de la gestión del impacto que intenta integrar elementos de medición del impacto dentro del proceso de inversión. Hemos permanecido al margen de decisiones metodológicas y en su

lugar hemos intentado proporcionar recomendaciones y ejemplos prácticos. Se presentan seis estudios de casos concretos y detallados para mostrar más a fondo cómo los EFI/IS reales tratan la medición del impacto social. Son ejemplos del actual estado del terreno y muestran cómo inversores sociales y entidades sociales españolas abordan los retos que encaran en la medición del impacto. Los casos que se han estudiado son el Programa de Ciencia de la Fundación Botín, el Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo, Startup Programme de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación de PwC, la Exposición Murillo-Justino de Neve. El arte de la amistad de la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con KPMG, el Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “La Caixa” y el proyecto de sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol. Para terminar, el documento proporciona un apartado con recursos adicionales.

1.1. Antecedentes

La inversión filantrópica trabaja para construir unas organizaciones con fines sociales más fuertes, proveyéndolas de apoyo tanto financiero como no financiero para incrementar su impacto social. Aunque nosotros usamos la palabra *social*, incluimos impactos que podrían ser sociales, medioambientales o culturales. La estrategia de la inversión filantrópica incluye tanto el uso de la inversión social como las donaciones o subvenciones. Entre las características claves de la inversión filantrópica se incluye un alto compromiso, capacidad constructiva y de organización, financiación a medida, apoyo no financiero, implicación de redes, apoyo plurianual y medición del rendimiento.

Una parte integral del enfoque de la inversión filantrópica es la medición del rendimiento: pone el punto de mira en una buena planificación de empresa, en resultados medibles, en el alcance de hitos y en la responsabilidad financiera y la transparencia. El foco principal de esta Guía es la medición del impacto social.

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

1.2. Cómo se mide actualmente el impacto social por los inversores sociales y en los Proyectos Sociales

La iniciativa de medir el impacto social surgió en un taller sobre medición de impacto organizado por la EVPA en junio de 2011, tras analizar los resultados de la encuesta EVPA a EFI/IS europeos, en la que se recogieron datos de 50 EFI/IS instalados en Europa con inversiones en Europa y en el extranjero. La opinión general que se extrajo del taller fue que había una fuerte necesidad de avanzar en la medición del impacto social.

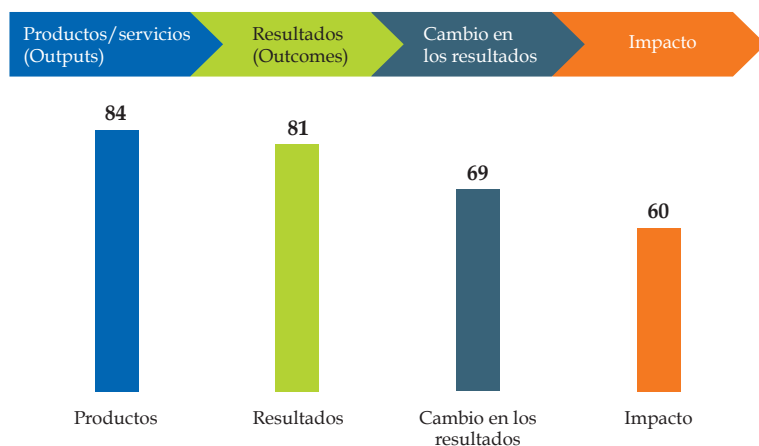
La segunda encuesta anual EVPA de Inversión Filantrópica y Social en Europa⁷, realizada el 1 marzo de 2013 y en la que se recogieron datos de 61 EFI/IS, reforzó asimismo la importancia de la medición del impacto social.

Los principales resultados de la encuesta con respecto a la medición del impacto social fueron los siguientes:

- *Hay una mayor dedicación a la medición del impacto social:* ha aumentado el interés en la medición del impacto social, con un 90% de los encuestados que miden el impacto social al menos una vez al año durante el periodo de inversión. No obstante, la medición del impacto social todavía se realiza con menor frecuencia que la del rendimiento financiero.

⁷ Hehenberger, L.; Harling, A. (2013) "European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012" EVPA

Figura 5. Objetivos de los EFI/IS en la medición del impacto



Fuente: EVPA

números en % (n=58)

- *Los EFI/IS todavía se centran más en los productos/servicios (outputs) que en los resultados (outcomes) o el impacto: los objetivos del sistema de medición del impacto social están, en la mayoría de los casos (un 84%), todavía basados en las mediciones de los productos/servicios (outputs). Sin embargo hemos visto un incremento en el porcentaje de EFI/IS que intentan medir los cambios en los resultados o en el impacto.*
- *Aumento del presupuesto asignado a la medición del impacto: en el año fiscal 2011, el presupuesto medio anual para la medición del impacto social era solamente de unos 63.000€ (comparado con 18.000€ en 2010), con una media de 15.000€ de gasto.*
- *La falta de estandarización refleja un alto grado de fragmentación en el uso de herramientas y sistemas de medición del impacto social: en línea con la encuesta del último año, una mayoría de EFI/IS (un 73%) indicaba que no estaba usando una herramienta estandarizada para medir el impacto social. Entre las herramientas, la más*

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

frecuentemente mencionada fue el “*Social Evaluator*” y el “*SROI*”⁸, aunque una cuarta parte de las personas dijeron usar indicadores IRIS⁹ o de teoría del cambio. Curiosamente, cuando preguntamos si empleaban alguno de los 5 pasos desarrollados aquí, entre el 50% y el 90% de los encuestados usaban todos ellos.

- *La medición del impacto social no está completamente integrada en el proceso de toma de decisiones:* el 53% nunca o sólo alguna vez tiene en cuenta el rendimiento social antes de realizar nuevas inversiones sociales.
- *La medición del impacto no supone una compensación para los trabajadores:* sólo el 12% de los EFI/IS incluye el rendimiento social en los sistemas de incentivos de su propio equipo.

El resultado del taller y las conclusiones de las dos encuestas refuerzan la opinión de la EVPA de que existe una necesidad de mayor claridad y orientación en la medición del impacto social.

1.3. Estructura en cinco pasos

Los análisis de los recursos existentes para la medición del impacto y la experiencia de trabajar con EFI/IS han demostrado que la mayoría de los métodos y herramientas de medición del impacto social comparten una estructura general. Esta estructura ha sido el punto de partida para las discusiones acerca de la medición del impacto.

La estructura consiste en cinco pasos, que serán explorados en detalle en la parte principal de la Guía (Parte 2). Cada uno de los cinco pasos se aplica a los EFI/IS y a la manera en que éstos deben considerar su propio impacto, así como sobre los Proyectos Sociales. Los cinco pasos son los que siguen:

1. *Establecimiento de objetivos:* determinación del alcance del análisis del impacto (por qué y para quién), del nivel (inversiones

⁸ SROI (Social Return on Investment).

⁹ NT. IRIS (*Impact Reporting Investment Standards*): informe estandarizado de impacto de una inversión de la Red de Impacto Global de Inversiones (GIIN) desarrollado para proporcionar un lenguaje común en términos de definiciones, conceptos y métricas de impacto.

sociales/empresa social individual) y de cuál es el cambio social deseado. Los objetivos deben establecerse a:

- Nivel de EFI/IS: definir el alcance de la medición del impacto y los objetivos sociales generales que el EFI/IS quiere alcanzar.
 - Nivel de Proyectos Sociales: problema social que resolver, insumos/actividades, resultados esperados.
2. *Análisis de los agentes involucrados*: jerarquizar la variedad de potenciales agentes por orden de prioridad, teniendo en cuenta su aportación al análisis respecto de los recursos necesarios, y analizar si hay *insumos (inputs)*, actividades y productos potenciales.
- Nivel de EFI/IS: empleados, consejo de dirección, inversores/donantes.
 - Nivel de Proyectos Sociales: contribuyentes directos e indirectos y beneficiarios.
3. *Medición de resultados - Resultados, Impacto e Indicadores*: medir el *producto/servicio (output)*, el *resultado (outcome)* y el impacto¹⁰ que se derivan de la actividad para los agentes clave, y comprender cómo se pueden usar los diferentes tipos de indicadores para esquematizar el resultado del trabajo de las iniciativas sociales y de los EFI/IS.
- Nivel de EFI/IS: basándose en los objetivos del EFI/IS, se puede hacer un mapa de los resultados y considerar indicadores para el conjunto de su cartera de inversiones.
 - Nivel de Proyectos Sociales: productos, resultados, impacto e indicadores relacionados con los propios objetivos del proyecto.

¹⁰ La definición de estos términos aparece en la sección 1.5.

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

4. *Verificación y valoración del impacto*: verificar que el impacto no es demasiado subjetivo y que es valorado de la misma manera por los principales agentes, considerando métodos cuantitativos y/o cualitativos (calculando la valoración social de una inversión o de otras maneras) y comparando los resultados del trabajo con referencias relevantes.
 - Nivel de EFI/IS: verificación periódica de las expectativas de los agentes involucrados.
 - Nivel de Proyectos Sociales: verificación y valoración de su impacto por parte de los principales agentes involucrados.

5. *Seguimiento y presentación de resultados*: recopilación de datos y trazado de un sistema para almacenar y gestionar la información, así como integración de dicha información en las operaciones globales y presentación a los principales agentes involucrados.
 - Nivel de EFI/IS: qué sistemas son requeridos para recopilar, almacenar y gestionar la información, en qué formato es presentada.
 - Nivel de Proyectos Sociales: recopilación, gestión y exigencias de presentación de los resultados e impactos.

La Guía presenta los pasos en un orden secuencial y recomendamos que los EFI/IS den los pasos en este orden. No obstante, dentro del proceso es posible volver hacia atrás y revisar los pasos a medida que se consigue más información y se gana familiaridad con el procedimiento. Puede ser útil realizar cada uno de los pasos de forma teórica antes de ponerlos en práctica. Por ejemplo, en los Proyectos Sociales puede resultar difícil dedicar recursos a ciertos agentes involucrados, por lo que, en la práctica, se podría tratar de conseguir al mismo tiempo la información que se requiere en el paso 2 y en el 4.

Trabajar en la medición del impacto pone de manifiesto que cada paso también tiene repercusiones en el proceso de gestión de la inversión. Dado que el interés de los EFI/IS es maximizar el impacto, es importante identificar qué podrían necesitar cambiar dentro del proceso de gestión de la inversión para ser realmente capaces de maximizarlo. En esta Guía a eso lo llamamos *gestión del impacto*. En cada paso del proceso, el EFI/IS debe considerar en qué medida se refleja su trabajo diario de financiar inversiones/ actividades sociales y/o gestionar Proyectos Sociales, así como su contribución a generar impacto con esas tareas.

Figura 6. Los cinco pasos de la medición de impacto



Fuente: EVPA.

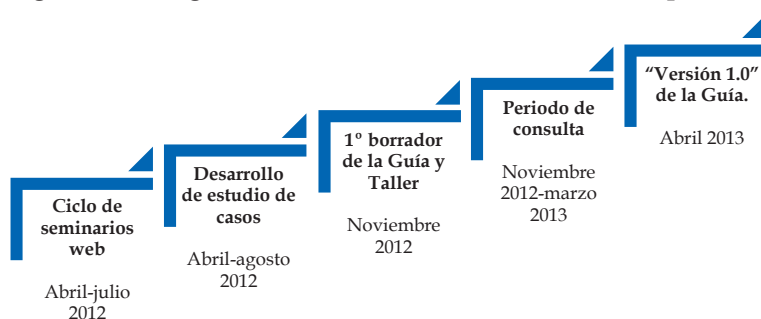
INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

1.4. Metodología

La EVPA propuso un proceso de cinco pasos para medir el impacto social basado en nuestro conocimiento sobre la medición del impacto y en la experiencia práctica de trabajar con EFI/IS que lo miden. Se hizo circular una breve descripción de los contenidos del proceso de los cinco pasos en el grupo de expertos en la primavera de 2012. Entre abril y julio de 2012, se celebraron seis seminarios web, cada uno de ellos relacionado con un paso concreto del proceso, más una sesión introductoria. Los expertos fueron divididos en cinco grupos de trabajo y encargados de preparar una presentación que incluyera un estudio de caso sobre el paso en cuestión. Las experiencias y discusiones entre los participantes en esos seminarios web han servido para ajustar y corregir las estructuras que se ofrecen en este manual para asegurar que está adecuadamente basado en las prácticas de los miembros de EVPA y otros inversores socialmente responsables. La información recogida en el grupo de expertos ha sido complementada con entrevistas más a fondo con los EFI/IS seleccionados.

El primer borrador de *Una Guía práctica para la medición y la gestión del impacto* fue lanzado para consulta en noviembre de 2012 y los 80 participantes del taller de medición del impacto EVPA proporcionaron sus primeras impresiones. Entre noviembre de 2012 y marzo de 2013 se recibieron comentarios adicionales de profesionales de EFI/IS con el propósito de enriquecer la Guía. El cronograma de la Iniciativa de Medición de Impacto (*Impact Measurement Initiative, IMI*) se muestra a continuación.

Figura 6. Cronograma de la iniciativa de medición del impacto



1.5. Definición de impacto social

En la actualidad se están produciendo una gran cantidad de discusiones y debates en torno a la medición del *impacto social* (*impact*). No obstante, antes de sumergirnos en el tema es importante acordar las definiciones de algunos términos utilizados frecuentemente en el discurso de la medición del impacto.

La cadena de valor del impacto se ha convertido en un punto de partida popular para definir el *impacto social* (*impact*) ya que fija claramente las diferencias entre *insumos* (*inputs*), actividades, *productos/servicios* (*outputs*), *resultados* (*outcomes*) e impactos.

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

Figura 7. La cadena de valor del impacto



Fuente: Desarrollado por EVPA basado en el *Double Bottom Line Project* de la Fundación Rockefeller.

La cadena de valor del impacto ha sido también un punto de partida para las definiciones usadas en este manual. Basándose en las discusiones del grupo de expertos, la EVPA acordó las siguientes definiciones:

Insumos: todos los recursos, sean humanos o de capital, invertidos en las actividades de la organización. En adelante, *insumos (inputs)*.

Actividades: las acciones concretas, tareas y trabajos llevados a cabo por la organización para generar productos y resultados y conseguir sus objetivos.

Productos: los bienes y servicios tangibles y que resultan de las actividades de la organización. En adelante, *productos/servicios (outputs)*.

Resultados: los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que resultan de las actividades de la organización. En adelante, *resultados (outcomes)*.

Impacto social: la parte de las actividades de una organización atribuible a los resultados más generales y a largo plazo. En adelante, *impacto social (impact)*.

Para calcular con precisión y rigor (en términos académicos) el *impacto social (impact)*, los resultados deben ser contrastados con los siguientes efectos:

- (i) qué hubiera sucedido de todas maneras (“efecto peso muerto”);
- (ii) la acción de otros (“impacto atribuible”);
- (iii) hasta qué punto y cómo el resultado de la intervención inicial se reducirá con el tiempo (“efecto caída”);
- (iv) hasta qué punto la situación original se ha desplazado hacia otro lugar o los resultados han desviado otros potenciales resultados positivos (“efecto desplazamiento”);
- (v) y las consecuencias no intencionadas (que pueden ser positivas o negativas).

La recomendación de la EVPA para medir el *impacto social (impact)* es calcular los *resultados (outcomes)* identificando aquellos factores que pueden contribuir a incrementarlo o disminuirlo y, si es posible, ajustarlos. Esto es más útil que limitarse a calcular números muy concretos de impacto sobre actuaciones muy específicas. Siendo ésta una recomendación general, es posible que a ciertas organizaciones

INTRODUCCIÓN Y VISTA GENERAL

(por ejemplo a las que interactúan con el gobierno con contratos de pago por resultados) se les exija cifras de *impacto social (impact)* más rigurosas.

Como pasa con todas las definiciones, éstas se demuestran mejor usando un ejemplo¹¹. Consideremos una inversión en Proyecto Social gestionado por una organización dedicada a incrementar el acceso a la educación a niños en edad de educación primaria en países en desarrollo. Hemos introducido los factores clave de este caso en la cadena de valor del impacto de más arriba, para ilustrar la diferencia entre insumo, *producto/servicio (output)*, *resultado (outcome)* e *impacto social (impact)*.

La teoría del cambio de esta organización se basa en que la falta de acceso a la educación es un factor clave que impide que los pobres salgan de la pobreza. Luego para incrementar el acceso a la educación, en el marco del Proyecto Social, la organización construye infraestructuras educativas en países en desarrollo. Sus *insumos (inputs)* son el dinero invertido y las personas empleadas en construir infraestructuras educativas. Su principal actividad (aunque pueda tener otras complementarias) es construir nuevas escuelas. Un *producto/servicio (output)* concreto sería una nueva escuela construida con 32 plazas para niños/as de educación primaria, aunque el *resultado (outcome)* real respecto al incremento del acceso a la educación es sólo de ocho niños/as, ya que otros 24 permanecieron en casa para trabajar en el campo y haciendo trabajos para la familia. De hecho, el impacto es incluso menor si se ajusta teniendo en cuenta el cambio que habría tenido lugar si no se hubiera realizado esta actividad: de esos ocho niños/as de escuela primaria, seis ya estaban recibiendo algún tipo de educación en clases al aire libre y profesores visitantes.

Este ejemplo muestra la importancia de entender la diferencia entre impacto, *resultados (outcomes)* y *productos/servicios (outputs)* a la hora de considerar el *impacto social (impact)* de un Proyecto Social.

¹¹ Elaborado por Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, "In search of gamma: an unconventional perspective on impact investing".

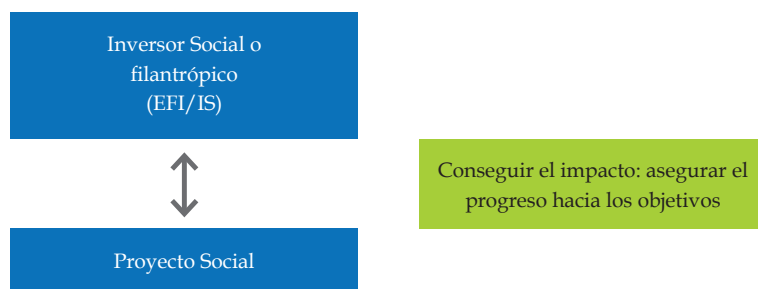


Parte II

El proceso de medición de impacto

En las siguientes secciones, iremos viendo cada paso del proceso de medición de impacto. En cada uno explicaremos su significado y cómo se implementa en dos niveles: (i) a nivel del inversor, el EFI/IS y (ii) a nivel del Proyecto Social; y formularemos recomendaciones concretas que ilustraremos mediante ejemplos de la vida real. La razón por la que la Guía contempla estos dos niveles se basa en el hecho de que los EFI/IS ejercen un impacto de forma indirecta mediante la inversión en un Proyecto Social que trata de solucionar un problema social en particular. Un EFI/IS tiene que considerar ambos niveles y la forma de lograr una coherencia entre ambos.

Figura 8. Los dos niveles de Medición de Impacto



2. Paso 1: Establecimiento de los objetivos

2.1. ¿De qué se trata?

Este paso incluye la definición del alcance de la medición del impacto de EFI/IS y la determinación de los objetivos. Esto último puede parecer una simple tarea intuitiva, pero en la práctica suele producir mucha confusión. Sin una comprensión clara de los objetivos es difícil continuar con el proceso de medición de impacto y esto puede generar sobrecarga en el Proyecto Social e incluso en el EFI/IS con excesivas exigencias de recogida de datos.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Cuanto más específicos sean los objetivos, más adecuadamente podrá medirse su impacto.

Los objetivos deben fijarse en dos niveles:

- (i) Desde el punto de vista del inversor social, el EFI/IS
- (ii) Desde el punto de vista del Proyecto Social

2.2. ¿Cómo se hace?

Desde el punto de vista del inversor social, el EFI/IS

Antes de pensar en medir el impacto de un Proyecto Social, los EFI/IS deben definir el alcance de dicha medición y establecer sus propios objetivos en cuanto al impacto. Nuestras conversaciones con los EFI/IS han puesto de manifiesto que a menudo éstos comienzan el proceso con un enfoque oportunista de la inversión filantrópica y social. También puede haber otros problemas, como por ejemplo las ambiciones de los potenciales donantes/inversores, que pueden condicionar lo que el propio EFI/IS invierte y hacerle correr el riesgo de salirse de sus objetivos específicos. Establecer y comunicar los objetivos de impacto por adelantado reduce al mínimo el riesgo de alejarse de ellos debido a esta problemática.

Hay cinco factores que se deben considerar al definir el alcance de la medición del impacto:

2.2.1. ¿Cuál es la motivación para medir el impacto social?

Hay muchos motivos diferentes para medir el impacto y estos atañen a diferentes destinatarios y puntos de vista.

Un EFI/IS puede desear medir el impacto por varias razones, lo cual influirá sobre cómo se mide. El siguiente listado no es exhaustivo, pero ofrece las principales razones por las que un EFI/IS debe esforzarse en medir el impacto:

1. **Una herramienta para ayudar en la selección de inversiones:** permite al EFI/IS priorizar dónde invertir sus recursos para alcanzar un impacto mayor. En este caso, el público objetivo de la medición del impacto será interno a los EFI/IS, en concreto, los gestores de cartera de inversiones sociales de los EFI/IS, y será un ejercicio de prospectiva.

2. **Evaluación del progreso de un Proyecto Social:** de nuevo el público objetivo es interno, sin embargo, en este caso se extenderá a la gestión y a la dirección del EFI/IS, así como a los gestores de la cartera de inversiones sociales. En lugar de ser prospectivo, el seguimiento se produce aquí de forma continua.

3. **Una herramienta de gestión** para garantizar que el impacto social se integra en la estrategia y las operaciones: es de gran utilidad para la gestión del EFI/IS. Esta forma de medición del impacto también se llevaría a cabo de forma continua.

4. **Facilitar la coherencia de los incentivos:** se puede hacer teniendo en cuenta a un público interno, mediante esquemas de incentivos para los gestores de carteras de inversiones sociales en función del impacto social alcanzado; o bien teniendo en cuenta específicamente a la dirección del Proyecto Social, fijando hitos de financiación basados en los objetivos de impacto social alcanzados. En ambos casos no sólo hay elementos de medición continua del impacto, sino que también los hay de medición retrospectiva.

5. **Elaboración de informes,** de forma que se pueda comunicar el impacto social alcanzado a los agentes involucrados externos, con el fin de facilitar los esfuerzos de marketing o de recaudación de fondos. Esto suele hacerse de forma retrospectiva.

En la práctica es probable que un EFI/IS utilice la medición del impacto sobre la base de una combinación de motivaciones.

A pesar de que Ferd Social Entrepreneurs tiene un solo dueño en lugar de un gran grupo de inversión externo, todavía

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

creen que es importante medir el impacto. Lo hacen por varias razones, incluyendo demostrar a la junta directiva de Ferd y al propietario, Johan Andresen, que es posible crear impacto social en un país con un estado del bienestar bien desarrollado y motivar a otros inversores a seguir un enfoque de inversión filantrópica.

La Fundación Bill y Melinda Gates cita tres razones diferentes para la medición del impacto:

- (i) El seguimiento de su progreso, por ejemplo, para supervisar: asumir la responsabilidad de lo que hacen y cómo lo hacen a través de la medición de los *insumos (inputs)*, actividades y productos de su trabajo, así como de sus inversiones.
- (ii) Revisar sus estrategias, es decir, como herramienta de gestión: comprobación de hipótesis y seguimiento de logros por medio de la medición de los *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)* e impactos, así como por medio de la comprensión de las claves que explican sus éxitos o fracasos.
- (iii) Contribuir a la materia, por ejemplo, presentando resultados: contribuir al logro de objetivos compartidos a través de la medición de los *resultados (outcomes)* y el impacto, compartiendo los resultados y colaborando con socios para entender lo que funciona y por qué en el ámbito de las personas a las que sirven.

La siguiente tabla proporciona una visión general de las principales motivaciones para medir el impacto y el público y las perspectivas a las que están asociadas.

Motivación	Destinatarios	Enfoque
Selección de inversiones: priorizar dónde invertir recursos para un impacto máximo	Internos (Gestores de cartera de los EFI/IS)	Prospectivo
Supervisión: evaluar el progreso de los Proyectos Sociales frente a los hitos con una mayor transparencia	Internos (Gestores de cartera, administración y dirección de los EFI/IS)	Continuo
Herramienta de gestión: un marco para integrar el impacto social en la estrategia y en las operaciones	Internos (Gestores de cartera y administración de los EFI/IS)	Continuo
Coherencia de los incentivos: generar esquemas de incentivos que guíen el trabajo hacia el logro de un impacto y/o que fijen unos hitos de financiación de los Proyectos Sociales	Internos (Gestores de cartera, administración y dirección de los EFI/IS y dirección de los Proyectos Sociales)	Continuo/ Retrospectivo
Presentación de resultados: comunicar el impacto a agentes involucrados externos con fines de marketing o de recaudación de fondos	Externos (Otros agentes involucrados)	Retrospectivo

Fuente: EVPA

Siendo realistas, no existen dos EFI/IS iguales y la motivación para medir el impacto necesita enmarcarse dentro de lo que es razonable con los recursos disponibles, el tipo de Proyectos Sociales en los que

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

se realiza la inversión, el nivel de rigor exigido en los análisis y el marco temporal que se considera para éstos.

2.2.2. *¿Qué recursos pueden dedicarse a la medición del impacto?*

Entre los recursos a considerar se incluyen los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de tiempo. Cuanto mayores sean los recursos disponibles, mayores serán las expectativas en cuanto a lo que se puede lograr a partir de la medición del impacto y mayores serán la complejidad y el rigor que puedan ser aplicados en el proceso. Sin embargo, con recursos limitados, lo que se quiera lograr con la medición del impacto tiene que ser mucho más moderado y concreto.

De hecho, hay dos partes en esta cuestión. La primera es la de los recursos necesarios para preparar el proceso y la segunda los requeridos para ponerlo en práctica. Dependiendo de la complejidad del enfoque, se puede esperar una inversión de tres a seis meses en establecer la metodología y entrenar al equipo. Por su parte, para la implementación del proceso sería necesaria una persona dedicada a tiempo parcial. El objetivo es que la medición de impacto se convierta en una parte integral del proceso de inversión utilizada por todos los miembros del equipo del EFI/IS a diario, pero teniendo en cuenta que siempre es útil contar con un responsable del proceso global.

El libro titulado «The Good Investor: A Book of Best Impact Practice»¹² se centra en la integración de la medición del impacto en el proceso de inversión. La Guía recomienda a los inversores sociales que incluyan las siguientes funciones para hacer de la medición del impacto una parte integral del proceso de inversión:

¹² Hornsby, A. & Blumberg, G. (2013). "The Good Investor: a book of best impact practice". Investing for good. <http://cdn.goodinvestor.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/thegoodinvestor.pdf>

- Un equipo de inversión que entienda los fundamentos de la medición del impacto.
- Algún experto interno en análisis de impacto, ya sea en el equipo de inversión o como apoyo activo a éste.
- Una persona con un rol de responsable de impacto: si no es un puesto de trabajo a tiempo completo, esta responsabilidad debe ser asignada de forma clara a alguien y ser incluida en la descripción de su puesto.
- Un comité de inversiones con diversos miembros, incluyendo expertos en inversión social, que sean capaces de leer informes de impacto, entender los principales parámetros en juego, e integrar el impacto en la toma de decisiones razonadas sobre inversión.

Se suele atribuir a la limitación de recursos la razón que impide a los EFI/IS empezar en el terreno de la medición del impacto. A veces esto es más bien una barrera mental y esperamos que esta Guía ofrezca suficientes recomendaciones prácticas para empezar a trabajar en la medición del impacto sin incurrir en altos costes. Otras veces la medición del impacto se ve como una carga, exigida por los EFI/IS y/o cuyo tratamiento debe ser subcontratado a consultores externos.

Una encuesta realizada entre 1.000 entidades sociales del Reino Unido por New Philanthropy Capital¹³ reveló que más de la mitad consideran los requisitos de los inversores como la fuerza motriz de la medición del impacto, mientras que sólo un 5% cree que la fuerza motriz es la mejora de los servicios sociales. ¡Sin embargo, las entidades sociales reconocieron que el principal beneficio observado en la medición del impacto no fue el incremento de las inversiones, sino la mejora de los servicios!

¹³ Ni Ógáin, E.; Lumley T.; Pritchard, David (octubre 2013) "Making and impact: impact measurement among charities and social enterprises in the UK" New Philanthropy Capital.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Por otra parte, aunque los consultores proporcionen orientación y consejos útiles, es vital la asignación de recursos internos a la medición del impacto, ya que para realizar un buen análisis es importante conocer bien la organización. Asignar recursos internos a estas tareas garantiza que los aprendizajes sobre la medición del impacto se mantienen dentro de las organizaciones, de forma que puedan mejorar su estrategia, estructura, políticas, procedimientos y servicios.

LGT Venture Philanthropy (“LGT VP”), un inversor filantrópico asentado en Suiza, calcula que les llevó seis meses establecer la metodología y otros tres meses entrenar al equipo. Para ellos la terminología fue el obstáculo principal, ya que era importante establecer un lenguaje común a todo el equipo. Ellos seleccionaron el modelo lógico como la principal estructura de trabajo, por tener éste unas definiciones claras, directrices y ejemplos. Sin embargo, a pesar de la claridad de este modelo, al equipo le llevó un tiempo ponerse al día. LGT VP entonces unió el modelo lógico a las definiciones de calidad de vida del Ecosistema Millenium. Esta mejora del modelo original para describir cómo los resultados mejoran una dimensión específica de la calidad de vida añadió complejidad y aumentó el tiempo necesario para que el equipo se sintiera cómodo con el método.

2.2.3. *¿Con qué tipo de entidad social se está trabajando?*

En el caso en que el inversor social sea diferente que la entidad social, el EFI/IS debe preguntarse sobre esta última. Todas las entidades sociales son diferentes. En particular, en cuanto a su madurez se refiere, es decir a la etapa de desarrollo en la que están, lo que puede limitar el tipo de información que pueden proporcionar. Se debe considerar adicionalmente la ayuda que la entidad social requiera para ser capaz de proporcionar los datos necesarios para la

evaluación del impacto. Además, la complejidad de los temas que las entidades sociales tratan puede suponer limitaciones al proceso de la medición del impacto, por lo que debe ser considerada de antemano, es decir, en el momento de decidir sobre el alcance de la medición del impacto.

2.2.4. *¿Qué nivel de rigor se requiere en el análisis de impacto?*

Una cuestión que desarrollaremos en el paso 2 es el nivel de exigencia que se espera en la medición de impacto de un Proyecto Social. Al elevar el grado de exigencia en los Proyectos Sociales, se aumenta el rigor del análisis y, de este modo, se reduce el riesgo asociado a cualquier posible reclamación. Sin embargo, la capacidad para aumentarla depende del tipo de Proyecto Social de que se trate y de los recursos que se puedan dedicar al proceso.

2.2.5. *¿Cuál es el plazo para medir el impacto?*

En teoría el plazo no debe ser el que rija la medición del impacto, ya que el período de tiempo sobre el que se mide debe ser determinado por los resultados más relevantes y el plazo estimado necesario para alcanzarlos. Sin embargo, en la práctica los EFI/IS pueden sentir presiones externas o internas para invertir durante un determinado período de tiempo, lo que afectará a su capacidad de recogida de suficiente información para la medición de su impacto. Aunque con frecuencia se tiende a medir tan sólo los *productos/servicios (outputs)*, sobre todo en los casos de inversiones a corto plazo (menos de 5 años), recomendamos que los EFI/IS aspiren también a medir los *resultados (outcomes)*. Presentaremos las diferencias entre *productos (outputs)*, *resultados (outcomes)* e impactos, y propondremos formas de seleccionar indicadores en el paso 3.

Para establecer sus objetivos, un inversor social debe responder, como mínimo, a las siguientes preguntas:

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

(i) ¿Cuál es el problema social general que trata de resolver el EFI/IS?

Algunos EFI/IS optan por centrarse en un problema social en particular desde el principio como, por ejemplo, el desempleo de la población juvenil. Otros cubren un sector social más amplio, lo que hace más difícil definir con claridad el problema social que tratan de resolver. La respuesta a esta primera pregunta debe incluir información sobre la naturaleza y magnitud del problema u oportunidad, qué personas se ven afectadas, si el problema está cambiando o evolucionando y en qué manera lo está haciendo. Este análisis nos permitirá entender la situación de partida (escenario base) y, por lo tanto, en una etapa posterior, nos permitirá comprobar si ha habido algún cambio en esta situación. Se necesita una respuesta clara a esta cuestión para poder seleccionar las inversiones en Proyectos Sociales que mejor puedan contribuir a la solución de ese problema social que el EFI/IS está abordando. En el proceso de medición del impacto, el EFI/IS debe considerar esta cuestión con claridad antes de empezar a invertir y revisarlo y adaptarlo regularmente a medida que su estrategia de inversión se desarrolla.

(ii) ¿Qué objetivos pretende alcanzar el EFI/IS?

La respuesta a esta pregunta tiene que tener en cuenta sus objetivos de impacto globales. En este sentido, el EFI/IS debe considerar los cambios que desea alcanzar en relación con la situación de partida del problema social identificado previamente. La siguiente pregunta se referirá a la forma de lograr esos cambios mediante la inversión en Proyectos Sociales que estén en consonancia con sus propios objetivos. El papel del EFI/IS será proporcionar al Proyecto Social el apoyo necesario para ayudar a alcanzar dichos objetivos.

En el caso de que el inversor social sea diferente que la entidad social, se analizarán las relaciones que se construyan entre ambos. Entre otros interrogantes acerca de la relación EFI/IS - ES se incluirán:

- ¿Cuál es el problema al que se enfrenta la entidad social?
- ¿Qué soluciones pone el EFI/IS a disposición de la entidad social?
- ¿Cómo se relacionan estas dos cuestiones?

(iii) ¿Qué resultados se esperan?

Aquí se debe incluir lo que los EFI/IS deben lograr para ser consideradas exitosas: los hitos sobre la base de los cuales los EFI/IS serán medidos. Para el EFI/IS es importante evaluar los resultados esperados de su inversión en Proyectos Sociales, es decir, los resultados esperados de los Proyectos Sociales; y cómo el EFI/IS va a contribuir a alcanzar esos resultados. Teniendo en cuenta que aquéllos pueden evolucionar con el tiempo, lo mejor es organizarse en función de plazos, que pueden ser concretos (como por ejemplo un plazo específico inminente) o amplios (por ejemplo usando la expresión “a largo plazo”). Es importante tener en cuenta a las consecuencias no deseadas que potencialmente puedan derivarse de las actividades del EFI/IS. Por ejemplo, un EFI/IS que proporciona una subvención importante a uno de los agentes en un sector social y región particulares puede distorsionar el mercado mediante la creación de una ventaja competitiva injusta (a pesar de no ser su intención). Este riesgo puede ser mitigado, por ejemplo, ofreciendo otros instrumentos de financiación.

Herramientas como la teoría del cambio, el modelo lógico o los primeros pasos del retorno social de la inversión (“SROI”) pueden ser útiles en esta etapa.

En 2011, la Fundación Noaber («Noaber»), asentada en Holanda, cambió su estrategia completamente para centrarse exclusivamente en la asistencia sanitaria. La justificación para este cambio fue que Noaber adoptó como misión conectar a las personas/organizaciones y crear sinergias con el fin de lograr un impacto a gran escala. Esto era más factible cuando las entidades sociales actuaban en el mismo sector. Al definir esta nueva estrategia, Noaber tuvo que pensar en sus propios objetivos de impacto. Para ello creó su propia teoría del cambio. Ahora, cada vez que esta fundación considera invertir en una nueva entidad social, la relaciona con su teoría del cambio para entender la forma en la que añade valor a sus objetivos generales y a su objetivo de impacto colectivo.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Fiel a su objetivo principal, que consiste en la realización de programas de integración laboral, formación y empleo para personas con discapacidad, y accesibilidad global, promoviendo la creación de entornos, productos y servicios globalmente accesibles, la Fundación ONCE desarrolla diferentes programas y proyectos desde un enfoque social. Con ello se pretende conseguir un impacto colectivo y global generado desde dos perspectivas complementarias:

Desde la visión individual de cada Proyecto Social desarrollado, cuyos objetivos concretos mantienen la coherencia con la misión de la Fundación, pero abordando cada uno su propio espacio de actuación, desde la especificidad del proyecto y desde el conjunto de los Proyectos Sociales desarrollados, con los que se aborda de una manera integral y transversal la problemática social que subyace al colectivo de personas con discapacidad.

Cuando el inversor social no coincida con la entidad social, puede haber casos en que la entidad social no tenga claro sus propios objetivos y necesite de orientación e indicaciones del EFI/IS. Los EFI/IS pueden trabajar en colaboración con la entidad social para ayudar en la determinación de objetivos. Sin embargo, el EFI/IS debe tener en cuenta que sus propios objetivos pueden ser ligeramente diferentes de los de la entidad social. Mientras que ambos objetivos no sean opuestos, es factible seguir adelante con la relación, pero en el caso de que lo sean, es necesario hacer una serie de preguntas importantes sobre la conveniencia de la inversión como parte del proceso de selección de inversión.

Jan Lübbering y Katrin Elsemann del equipo de Parteneriado para el “Desarrollo del mundo del fútbol de calle” (*Streetfootballworld’s Partnership Development*) dieron el siguiente consejo para desarrollar la teoría del cambio de las ES. «Antes que nada, una organización tiene que tener

claros sus objetivos: ¿En qué le gustaría que su Organización sea reconocida en cuanto a cambios reales? ¿Cuál es el cambio a largo plazo que se quiere ver como resultado de su trabajo? Una vez que estas sencillas preguntas han sido respondidas, es crucial pensar en las condiciones previas que se deben dar para que el impacto a largo plazo tenga lugar: ¿Qué cambios deben ocurrir y a qué nivel (en el grupo objetivo, la comunidad y la sociedad en su conjunto) para conseguir los resultados deseados? ¿Cómo van a influir los agentes involucrados externos en estos cambios y cómo van a contribuir las actividades e iniciativas propias de las organizaciones al cambio? ¿Qué puede lograrse solamente mediante colaboraciones y asociaciones, y cómo esto influye en su oferta?»

Ellos añadieron que «Es importante pensar de forma creativa cuando se desarrolla una teoría del cambio. Cuando una organización *explora* cómo se produce el cambio, se puede caer en la tentación de explicar simplemente por qué hace sus actividades. A menudo se vacila a la hora de salir de la zona de confort de *lo que uno ya sabe*. Esta nueva forma de pensar requiere considerar muchos factores externos que conducen a los cambios deseados, pero sobre los que quizás no se tenga ninguna influencia. Nosotros aconsejamos darse tiempo para organizar libremente tormentas de ideas. No hay ninguna razón para temer los resultados, ya que este proceso es valioso y sólo puede conducir a una mejora de la comprensión de las razones para seguir con las actividades existentes o futuras. Consideramos esto como una buena práctica estándar para que las comunidades (clientes/grupos) se involucren activamente en idear una teoría del cambio (voz constituyente), así como en los pasos de la planificación a lo largo de todo el camino, no solo como un esfuerzo momentáneo».

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Desde el punto de vista del Proyecto Social

Existe una amplia gama de sistemas de apoyo, métodos y herramientas. Las herramientas recomendadas para ayudar a los EFI/IS a establecer sus propios objetivos como, por ejemplo, la teoría del cambio, el modelo lógico y determinadas partes de metodologías como SROI o el Cuadro de Mandos Integral (que también se basan en la teoría de cambio) son igualmente útiles cuando se trabaja con Proyectos Sociales en este paso del proceso. Esta Guía ha extraído los puntos en común de las diferentes herramientas mencionadas para formular una lista recomendada de preguntas a tener en cuenta a la hora de definir los objetivos desde el lado de los Proyectos Sociales.

Como mínimo, deben responderse estas preguntas acerca de los Proyectos Sociales¹⁴

(i) ¿Cuál es la problemática social que el Proyecto Social está tratando de resolver?

De acuerdo con la recomendación previa para los EFI/IS, la respuesta a esta pregunta debe incluir información sobre la naturaleza y magnitud del problema u oportunidad, las personas o colectivos que se vean afectados, si el problema está cambiando o evolucionando y de qué manera lo está haciendo. Este análisis permitirá entender el escenario base y, por tanto, en una etapa posterior, permitirá comprobar si ha habido algún cambio de este escenario.

(ii) ¿Qué actividades se están llevando a cabo en el Proyecto Social para resolver el problema social?

Se debe incluir una descripción exacta de lo que se está haciendo en el Proyecto Social para tratar de lograr un cambio. Se debe incluir un conjunto de pasos concretos, estrategias o acciones en una secuencia lógica demostrando cómo cada actividad se relaciona con las demás.

(iii) ¿Qué recursos tiene el Proyecto Social para realizar sus actividades?

La respuesta debe incluir el tiempo, el talento, la tecnología, el equipo, la información y otros recursos disponibles para llevar a cabo las actividades. Lo ideal sería que también se considerara si

¹⁴ Elaborado sobre la base del Centro de Prevención y control de enfermedades, "Framework for program evaluation in public health"

existe un desajuste entre las actividades y los recursos disponibles. Un inversor filantrópico también debe considerar cuál es su contribución a que el Proyecto Social solucione el problema en cuestión (acceso a redes, desarrollo de capacidades, etc.).

(iv) ¿Qué resultados se esperan?

De acuerdo con la recomendación previa hecha a los EFI/IS, la respuesta debe incluir lo que se espera lograr con el Proyecto Social para que sus acciones se consideren exitosas: los hitos con los que medirá el Proyecto Social. Teniendo en cuenta que éstos pueden evolucionar con el tiempo, lo mejor es organizarse en torno a los plazos de ejecución, que pueden ser específicos (es decir inmediatos) o amplios (es decir, a largo plazo). Se debe ser lo suficientemente previsor como para anticipar posibles consecuencias no deseadas derivadas de las actividades del Proyecto Social.

La inversión de “Ferd Social Entrepreneurs” en “The Scientist Factory” ilustra un tema complejo. Su visión es que ofrecer clases de ciencias interesantes y emocionantes, puede estimular a más niños/as de primaria a considerar las ciencias naturales como carrera y optar por clases de ciencias en la escuela secundaria y en la universidad. Tratar de mostrar el impacto que estas clases tienen sobre los niños/as que participan es muy difícil debido al plazo de tiempo involucrado, así como al problema de la atribución de cualquier decisión de los niños de elegir una carrera científica a la influencia de las clases.

El programa “Campus Inclusivos. Campus sin Límites” de la Fundación ONCE, se desarrolla en colaboración con la Fundación Repsol y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esta iniciativa, acorde con la misión de la Fundación, tiene el objetivo de incentivar y contribuir a que los estudiantes con discapacidad de segundo ciclo de Educación Secundaria Obligatoria, Ciclos Formativos y Bachillerato continúen su formación hacia la Universidad, a

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

fin de facilitar su futuro acceso a un empleo de calidad. Para ello, se promueven estancias de estudiantes con discapacidad en campus universitarios de entre una semana y dos de duración, participando en actividades de divulgación y oferta académica, cultura y ocio y convivencia. También se pretende el acercamiento de las universidades al alumnado con discapacidad, con el fin de propiciar una mejor adecuación de ésta a las necesidades del alumnado con discapacidad.

Si bien la medición del impacto de este programa puede resultar complicada, ya que el éxito del mismo en el acceso a un empleo de calidad por parte de los participantes se producirá a largo plazo, transcurrido un tiempo amplio desde su participación en el programa hasta el momento de acceder a un empleo, sí se puede medir el éxito del programa en torno a resultados con plazos de ejecución más inmediatos. De hecho, se identificaron hitos que permitieron medir el éxito del programa con respecto a los alumnos y alumnas con discapacidad, relacionados con mejoras de habilidades de socialización y autoestima y de la actitud hacia la formación universitaria, y de los campus universitarios. Así mismo, se ha detectado un avance en temas relacionados con la sensibilización de la comunidad universitaria hacia la realidad de las personas con discapacidad y la necesidad de seguir trabajando en esta línea y realizando mejoras para una educación superior inclusiva.

Objetivos INTELIGENTES, «SMART»¹⁵

El concepto de objetivos INTELIGENTES, “SMART” en sus siglas en inglés, es ahora un tema habitual en el argot de la gestión y en los libros de texto de escuelas de negocios, pero los principios también deben aplicarse al establecimiento de objetivos en el contexto de la inversión filantrópica y la

¹⁵ Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management review, Volume 70, issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.

inversión social. Un objetivo es considerado INTELIGENTE, “SMART” si es específico, medible, alcanzable, realista, y definido en el tiempo:

- “S” - (*specific*) específico: si está escrito con claridad de manera que las partes interesadas lo entiendan fácilmente. La parte interesada debe ser capaz de definir lo que hay que hacer, las razones o beneficios relacionados con el cumplimiento de los resultados u objetivos y qué medidas son necesarias.
- “M” - (*measurable*) medible: el objetivo es medible si lo es, al menos, desde el punto de vista de la calidad, cantidad, tiempo y/o coste-eficiencia. Medible no sólo significa el cumplimiento de un estándar, sino la evaluación de en qué medida se debe cumplir el estándar. Sin una medida específica, la parte interesada no será capaz de hacer un seguimiento de cómo se está cumpliendo el conjunto de objetivos de la organización.
- “A” - (*attainable*) alcanzable: el objetivo es alcanzable por un Proyecto Social si es adecuado a los recursos (de tiempo, humanos, capital, tecnología) que éste tiene a su disposición. Debe contarse con cierto margen para promover el logro de los objetivos del Proyecto Social.
- “R” - (*realistic*) realista: el objetivo es realista si se encuentra dentro del alcance del Proyecto Social, dado el contexto externo en el que se llevan a cabo sus actividades.
- “T” - (*time bound*) definido en el tiempo: el objetivo está definido en el tiempo si se puede lograr dentro del período de evaluación que se ha establecido para el Proyecto Social y por el EFI/IS.

Los objetivos «SMART» pueden centrarse en objetivos de proceso, como la infraestructura, los recursos humanos, los sistemas, las políticas y procedimientos o en objetivos

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

de resultados, como *productos/servicios (outputs)* (o alcance) y *resultados (outcomes)* los cuales suelen tener una meta cuantitativa con fecha límite. Un ejemplo de un objetivo de proceso SMART sería «crear un nuevo producto de crédito para satisfacer la necesidades de las mujeres rurales para finales de 2014». Un ejemplo de objetivo de resultados SMART sería «el 25% de nuestros clientes se moverán por encima de la línea de la pobreza en el año 2016.¹⁶» En el campo de la medición de impacto, al considerar los objetivos específicos de un Proyecto Social se suele centrar la atención en objetivos de resultados; sin embargo, puede ser relevante también incluir aquellos objetivos de proceso, cuyo logro sea de vital importancia para alcanzar los objetivos de resultados a más largo plazo.

2.3. Consejos prácticos

- La determinación de objetivos es un paso vital en cualquier proceso de medición de impacto y debe ser considerado tanto desde el punto de vista del EFI/IS como del Proyecto Social. Si se puede definir con exactitud lo que se pretende conseguir es mucho más fácil evaluar si se ha conseguido o no. Además, hay que desgranar los objetivos desde los más generales y globales, hasta los más específicos, porque eso ayudará a buscar los indicadores más adecuados para medirlos.
- A menudo los EFI/IS no invierten suficiente tiempo en considerar previamente por qué quieren medir el impacto, lo que hace que sea difícil tomar decisiones con respecto a lo que puede ser relevante y lo que no cuando se enfrentan a recursos escasos.

¹⁶ Agradecemos los ejemplos al Centro de Gestión de Recursos del Trabajo Social (*Social Performance Management Resource Centre*): <http://www.spmresourcecentre.net/index.cfm./translting-your-mission/setting-objectives>

2.4. Recomendaciones para la Gestión del Impacto

- Un EFI/IS necesita formular claramente su problema o tema social general para ser capaz de elegir las inversiones en Proyectos Sociales que pueden contribuir a su solución.
- Comprender el impacto social actual y esperado de un Proyecto Social antes del proceso de decisión es extremadamente valioso: crea una visión común del impacto esperado entre todos los agentes involucrados, permitiendo «hablar el mismo idioma» y evaluar posteriormente si se ha logrado el impacto.
- Un EFI/IS debe convencerse del valor de la medición del impacto de los Proyectos Sociales, proporcionar la asistencia necesaria para que se realice y definir las respuestas a las preguntas esenciales para ayudar a expresar sus objetivos.
- Hay que tomar decisiones sobre la cantidad de tiempo y recursos que se debe dedicar a la medición del impacto de un Proyecto Social.

2.5. Ejemplo práctico¹⁷

A lo largo de esta Guía se ilustrarán los diferentes pasos en el proceso a través de ejemplos prácticos. Este ejemplo se centra en el caso de un inversor social, que no es entidad social, que invierte en entidades sociales poco maduras en África.

Al determinar el alcance de la medición del impacto, se tuvo en cuenta que las razones del inversor social para medir de impacto fueron tres:

- Selección de inversión: asegurarse de seleccionar inversiones sociales que no sólo fueran financieramente viables, sino que también tuvieran un impacto significativo en su área de interés.
- Seguimiento continuo: facilitar su oferta de asistencia técnica.

¹⁷ Gracias a *Beyond Capital Fund* por aportarnos este ejemplo, que es elaborado e inspirado en la página web de Sanergy: saner.gy. Las opiniones contenidas en esta Guía son de la EVPA y no de *Beyond Capital Fund*.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- Elaboración de informes: para los agentes involucrados, así como para ayudar en la recaudación de fondos adicionales de otras partes interesadas.

Además, como en muchos EFI/IS, el equipo de inversión es pequeño y los recursos son escasos, lo que limita el tiempo y dinero que se pueden dedicar a la medición del impacto. No obstante, el equipo contaba con un responsable de impacto dispuesto a seguir un proceso riguroso centrándose en los *resultados (outcomes)*, aunque no fuera capaz de determinar con precisión el impacto (de acuerdo con la definición técnica) en todos los casos. Su enfoque de inversión se centró en proveer asistencia técnica y en medir, además del impacto, otras características inherentes a una inversión social (venture philanthropy). Su plazo para cada inversión era generalmente de cinco a siete años.

El objetivo general de este inversor social es mejorar la vida de las personas que viven bajo el umbral de la pobreza en África. Este EFI/IS cree que este objetivo se cumple mejor mediante inversiones en entidades sociales en etapas tempranas de desarrollo, que operen en la región. Ha realizado importantes investigaciones y ha decidido centrarse en inversiones en los sectores del agua, el tratamiento de residuos y la salud que le permitan cumplir sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente. Dado que este inversor social está centrado en entidades sociales en etapas tempranas de desarrollo, la asistencia técnica, en particular el acceso a las redes y mentores, contribuye de manera significativa al éxito de las entidades sociales con las que colabora.

En este ejemplo práctico se considera una de las inversiones sociales de este EFI/IS en un Proyecto Social gestionado por una entidad social de la zona, con el que se aspira a construir y ampliar la infraestructura de saneamiento sostenible en barrios pobres de Kenia, empezando en Nairobi.

Los objetivos de la entidad social pueden considerarse de la siguiente manera:

- Problema social¹⁸: 2.600 millones de personas no tienen acceso a un tratamiento de residuos adecuado y este número no ha disminuido a pesar de miles de millones de dólares de ayuda. Las enfermedades y la contaminación del agua que se han producido como resultado de esta situación causan 1,7 millones de muertes y una pérdida de 84.000 millones de dólares en la productividad de los trabajadores cada año. En los barrios pobres de Kenia, 8 millones de personas no tienen acceso a un tratamiento de residuos adecuado, lo que causa enfermedades y muertes.
- Actividades: el modelo implica cuatro partes: (i) la construcción de una red de centros de saneamiento de bajo coste en barrios pobres, (ii) distribución de los mismos a través de franquicias a los empresarios locales, (iii) la recogida de los residuos producidos; (iv) la transformación de los residuos en electricidad y fertilizantes.
- Los recursos o *insumos (inputs)*: infraestructura (centros sanitarios, vehículos para la recogida, biodigestores para convertir las heces en fertilizantes y generar electricidad), personal (personal cualificado en el terreno en Kenia para supervisar la construcción de centros sanitarios y la selección de los franquiciados, empleados para recoger los residuos y transportarlos a los biodigestores, operadores de biodigestores para producir electricidad y fertilizantes), socios (partners de implementación para la educación sobre saneamiento, socios técnicos en el diseño de baños, biodigestores/compostadores, organizaciones de microfinanciación que den apoyo a la compra de franquicias), financiación (subvenciones e inversiones de fundaciones e inversores sociales).
- Resultados esperados: los *resultados (outcomes)* positivos que se esperan a nivel local incluyen una mejora del acceso a instalaciones de tratamiento de residuos para los habitantes de los barrios pobres, un aumento de los niveles de empleo entre los habitantes de estos barrios pobres, una mejora de la salud de los usuarios de sanitarios y de las zonas pobres en general, un aumento de los ingresos para

¹⁸ Fuente: Saner.gy

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

los operarios de sanitarios, una mejora de la situación del medio ambiente (menos residuos en vías de agua descubiertas). A nivel nacional, los *resultados (outcomes)* positivos podrían incluir una disminución en el número de cortes de energía, una disminución de las emisiones de carbono, una menor dependencia de las importaciones de fertilizantes y una disminución en el uso de fertilizantes químicos, lo que conduce a efectos ambientales positivos. Los *resultados (outcomes)* potenciales negativos podrían ser el desplazamiento de los operarios de baños ya existentes en el barrio, la nula creación de empleo, ya que puede que los trabajadores emigren de las organizaciones existentes a las nuevas en busca de trabajo y reducción en las ventas de fertilizante y, por lo tanto, en los medios de subsistencia de los productores existentes de fertilizantes.

3. Paso 2: Análisis de los agentes involucrados

3.1. ¿De qué se trata?

Hay una estrecha relación entre la determinación de objetivos y el análisis de los agentes involucrados, tanto en el caso de los EFI/IS como en el de los Proyectos Sociales, ya que dependiendo del enfoque de la medición del impacto social y de los objetivos del mismo, los agentes involucrados que se tengan en cuenta pueden ser diferentes.

Las inversiones de los EFI/IS generan valor para una amplia diversidad de agentes involucrados. Los analizaremos desde dos niveles diferentes (EFI/IS y Proyectos Sociales), independientemente de que podamos definirlos, ya que es pertinente para ambos niveles del análisis, de la siguiente forma:

“Cualquier parte que tenga efecto en y/o sea afectada por las actividades de la organización”.

Hay diferentes categorías de agentes involucrados, no necesariamente excluyentes entre sí. Algunos contribuyen en el

proceso con *insumos (inputs)*, otros contribuyen a o se benefician del *impacto social (impact)*, y otros sólo contribuyen o se benefician de los *resultados (outcomes)*. Esos agentes involucrados pueden ser considerados directos o indirectos y beneficiarios o contribuyentes. Los *beneficiarios* pueden ser afectados de forma positiva o negativa por el impacto. Los *contribuyentes* pueden aumentarlo o reducirlo.

El análisis de los agentes involucrados es una parte importante de la medición del impacto porque:

- Necesitamos *comprender las expectativas de los agentes involucrados, su contribución y el potencial impacto que nuestro trabajo puede ejercer en ellos. Si esas expectativas entran en conflicto entre sí, probablemente el EFI/IS o el Proyecto Social encuentre serias dificultades para alcanzar sus objetivos de impacto social.*

Una entidad social que se dedicaba a conseguir que los desempleados de larga duración volvieran a trabajar, con una variante de los programas del “*welfare to work*” del Reino Unido, es un buen ejemplo. Durante dos años esas personas recibían un salario con cargo a la entidad social subvencionada por el gobierno. Al margen de los propios participantes, dos importantes agentes involucrados eran el gobierno (que subvencionaba salarios durante dos años) y la compañía contratante (que aceptaba a un desempleado de larga duración durante dos años). Para el gobierno, la expectativa era que después del periodo de dos años, la compañía hubiera ofrecido un trabajo fijo y hubiera metido en nómina a las personas receptoras del subsidio salarial. Sin embargo, la compañía vio el programa como una oportunidad de tener a alguien que realizara gratis el trabajo durante dos años y no programó contratar a los participantes al final del periodo. Como era de esperar, la entidad social no consiguió sus objetivos de impacto y finalmente cerró.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

- La *cooperación de los principales agentes involucrados* es crucial en el proceso de medición del impacto.

LGT VP entrevista durante su proceso de demanda de información (*due diligence*) a personas que ya se habían beneficiado de las actividades de una organización. Para ellos, estos estudios de casos reales suponen una importante fuente de información en cuanto al impacto de la organización entre las personas menos favorecidas.

3.2. ¿Cómo se hace?

Tanto desde el nivel de los EFI/IS como desde el de los Proyectos Sociales, hay dos importantes aspectos del análisis de los agentes involucrados: 1) la identificación de los agentes involucrados y 2) el compromiso de los agentes involucrados.

3.2.1. Identificación de los agentes involucrados

En la identificación de los agentes involucrados se identifican tres tareas distintas pero igualmente importantes: (a) mapa de los agentes involucrados, (b) selección de los agentes involucrados y (c) comprensión de las expectativas de los agentes involucrados.

(a) Mapa de los agentes involucrados

Para llevar a cabo la relación esquematizada de los agentes involucrados necesitamos tener en la cabeza los objetivos que se han fijado en el paso 1 respecto al nivel de EFI/IS y al de Proyecto Social:

Nivel de inversor social, el EFI/IS

A nivel del EFI/IS, es preciso recordar el alcance general de la medición del impacto del EFI/IS en cuestión y quién o quiénes constituyen la audiencia a la que va dirigida la medición del impacto. Esto asegurará que cuando el EFI/IS llegue el paso 5

esté en mejor posición para personalizar el análisis de sus datos y preparar diferentes informes.

De forma más inmediata, es necesario considerar los objetivos de impacto del EFI/IS, quiénes son los agentes involucrados relevantes que contribuyen a alcanzar dichos objetivos y finalmente quién va a ser afectado por esta intervención.

Nivel de Proyecto Social

A nivel de Proyecto Social, hemos respondido ya a preguntas acerca del problema sobre el que está trabajando, las actividades que desarrolla, los recursos disponibles y los resultados esperados. Estas cuestiones deben orientar, ya que, en función de las acciones del Proyecto Social, será pertinente incorporar a contribuyentes directos e indirectos, así como a beneficiarios directos e indirectos.

Como ejemplo podemos considerar una entidad social que gestiona proyectos de apoyo a ex reclusos en busca de empleo, con el objetivo de reducir las tasas de reincidencia. En este caso podemos identificar a diferentes agentes involucrados. Los contribuyentes directos son el personal de la entidad social los contribuyentes indirectos son las familias de los ex reclusos, el beneficiario directo es el ex recluso, que es el objetivo de la entidad social, y los beneficiarios indirectos negativos son aquellas personas que no reciben ofertas de trabajo porque el ex recluso ha sido empleado en su lugar (un efecto también conocido como *desplazamiento del trabajo*).

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

Figura 9. Clasificación de tipos de agentes involucrados

	Directo	Indirecto
Contribuyente	Contribuyente directo, p. ej. personal que trabaja en la entidad	Contribuyente indirecto, p. ej. familia de ex recluso
Beneficiario	Beneficiario directo (positivo), p. ej. ex recluso que es el objetivo de la entidad social	Beneficiario indirecto (negativo), p. ej. las personas que no reciben ofertas de trabajo a causa de los ex reclusos que son empleados

El proyecto Inserción Laboral de Personas Sordociegas (ILSOCL), desarrollado por la ONCE y su Fundación entre los ejercicios 2012 y 2013, se plantea para fomentar la inserción laboral de las personas con sordoceguera, y debido a su carácter piloto se desarrolla exclusivamente en el entorno de las empresas ILUNION, Grupo Empresarial de la ONCE y su Fundación. Tras la experiencia, se han obtenido unas primeras conclusiones que permiten orientar el desarrollo de acciones más específicas y, en su caso, extrapolar la experiencia a otros entornos laborales protegidos y en última instancia a la empresa ordinaria. En la ejecución del proyecto participan diferentes entidades y agentes (contribuyentes directos). En primer lugar está el personal del Servicio de Apoyo al Empleo de la ONCE (encargado de la búsqueda, selección, detección de necesidades, asesoramiento y orientación de las personas candidatas, actuando como mediadores individuales) y los especialistas de integración laboral y personal técnico de la unidad técnica de sordoceguera de la ONCE (facilitadores del proceso de entrevistas y de incorporación al puesto de trabajo). El segundo lugar lo ocupa el personal de las unidades de apoyo de las tres empresas ILUNION participantes, que se encarga

de acoger a los trabajadores, que llegan acompañados por mediadores pertenecientes al servicio de mediación de la Unidad de Sordoceguera de ONCE para realizar labores de apoyo en la comunicación. Los “contribuyentes indirectos” son las familias de las personas sordociegas, mientras que los “beneficiarios directos” son las propias personas sordociegas. Sin embargo, en este caso no se identifican “beneficiarios indirectos negativos”, porque los puestos de trabajo a los que se han incorporado las personas sordociegas han sido seleccionados ad hoc en el marco de este proyecto.

	Directo	Indirecto
Contribuyente	Personal de las unidades de apoyo de las empresas ILUNION, mediadores del Servicio de Apoyo al Empleo de la ONCE, especialistas y técnicos de la unidad de sordoceguera de la ONCE y mediadores de las empresas	Las familias de las personas sordociegas
Beneficiario	Las personas sordociegas	

(b) Selección de los agentes involucrados

Nivel de inversor social, el EFI/IS

Para un EFI/IS, el proceso de selección de agentes involucrados, como revela el alcance de la medición del impacto y la elaboración final de informes de resultados en el paso 5, debe ser relativamente directo y sencillo. Por ejemplo, si nuestro objetivo en la medición del impacto es la selección de inversiones, entonces los agentes

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

involucrados principales serán el personal de la organización (gestores de inversión especialmente) y el consejo de directores (o cualquier entidad que apruebe inversiones). En cambio, si el objetivo de la medición del impacto es la rendición de cuentas y la comunicación externa, entonces se seleccionará a aquellos agentes involucrados que se vean generalmente afectados por dicha actividad, es decir, inversores / donantes.

Por otra parte, para cada inversión social específica, el EFI/IS debería identificar a los agentes involucrados que sean claves en la intervención. Los principales agentes involucrados que contribuyen son los donantes/inversores en términos de recursos financieros, así como el personal, los consultores, los voluntarios de los EFI/IS y las redes más amplias, en términos de aporte de capital humano y social. Los agentes beneficiados serían los Proyectos Sociales y sus beneficiarios últimos. Para mitigar el riesgo de consecuencias no deseadas habrá que tener en cuenta a otras organizaciones o comunidades que pudieran resultar afectadas por la intervención. Esto debe formar parte del proceso de demanda de información (*due diligence*).

Nivel de Proyectos Sociales

En los Proyectos Sociales, si queremos evitar los sesgos de selección a la hora de identificar la relación de agentes involucrados, podemos hacer lo siguiente:

- Incluir algún agente para el que los resultados no fueron los mejores.
- Contactar a iniciativa propia con agentes que no necesariamente hayan sido identificados en el Proyecto Social, pero que estén familiarizados con el trabajo que se está realizando.
- Pedir a los agentes involucrados que siempre hablen de éxitos y fracasos que han experimentado.

- Al final de la interacción con los agentes involucrados, pedirles que identifiquen otros agentes con los que, según ellos, deberíamos hablar para construir un punto de vista equilibrado sobre el trabajo realizado en el Proyecto Social en cuestión.

En esta etapa es posible que tengamos una larga lista de agentes involucrados. Una vez identificados a partir de los objetivos del EFI/IS y del Proyecto Social, debemos ser capaces de clasificar a estos agentes involucrados por orden de importancia. Nuestra sugerencia es no intentar medirlo todo. Recomendamos centrar el análisis en los más relevantes, en un número que oscile entre cinco y diez.

Dos preguntas importantes que podemos formular para ayudar a reducir el número de agentes involucrados:

- (i) ¿Hasta qué punto son tangibles los beneficios y las contribuciones aportados por esos agentes involucrados?
- (ii) ¿Hasta qué punto son relevantes estos agentes involucrados para mi objetivo principal?

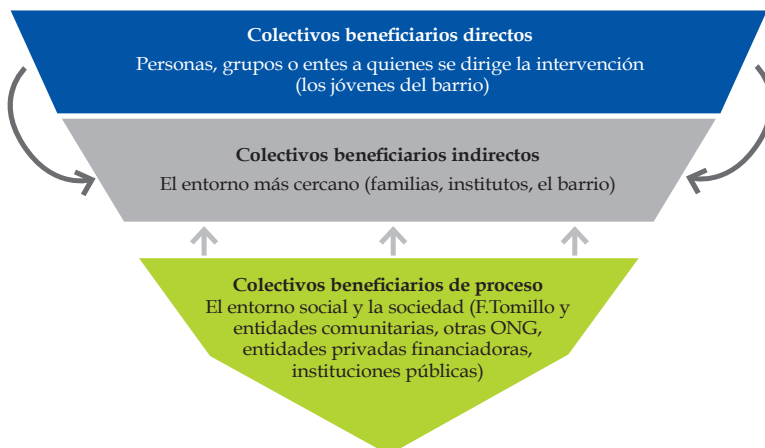
Una pregunta común es cómo decidir de antemano qué agentes involucrados experimentarán resultados concretos. Esto conlleva claramente riesgos que debemos conocer y que pueden ser enmarcados dentro de la pregunta sobre los niveles de responsabilidad que se asuman. Hay que tener en cuenta que al centrar la atención en los agentes involucrados más relevantes para la misión, excluimos algunos, lo que puede dar lugar a una pérdida de resultados que afecte al análisis general. Al mismo tiempo debemos tener presente que es un proceso de aprendizaje y que según avanzamos podemos efectuar ajustes y replantearnos la relación con los agentes involucrados.

La Fundación Tomillo pone en marcha el Programa Tiempo Joven en el año 2003, basado en el ocio y tiempo libre, como respuesta a la necesidad de cambiar la situación del Barrio de Orcasur. En los primeros años de la década pasada, Orcasur era un barrio de renta baja, en el que convivían diferentes colectivos (españoles e inmigrantes),

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

con una problemática social y económica, que se manifestaba en elevadas tasa de paro, fracaso escolar y delincuencia. Este Programa, cuyos destinatarios son jóvenes de edades comprendidas entre los 12 y los 20 años de diferentes orígenes, nace con el objetivo final de fomentar su integración social a través de espacios y actividades comunes de desarrollo personal, participación ciudadana y ocio y tiempo libre. Para llevarlo a cabo, la Fundación Tomillo aborda varios resortes de implicación, colaboración, motivación, transferencia y/o comunicación con otros agentes de interés, en los que asentar las bases del cambio hacia una cultura más participativa y de empoderamiento de los jóvenes. Así, se logra conformar un mapa con los agentes involucrados, en el que se refleja su importancia y papel en el Programa con respecto a los resultados esperados. Así, en el caso de los resultados más inmediatos, que pueden asociarse al proceso de ejecución del Programa, el protagonismo lo tienen las entidades ejecutoras y financiadoras, en tanto que tratándose de resultados de largo plazo en términos de cambio en participación y actitud activa en el barrio, los jóvenes como beneficiarios directos del Programa y, a continuación, su entorno más cercano, como la familia, el instituto y el barrio en general, conforman los colectivos prioritarios.



Un buen ejemplo de mapa de diferentes agentes involucrados, con diferentes contribuciones y grado de relevancia, lo ofrece el Plan ADOPEmpleo – PROAD, que es una iniciativa conjunta de Fundación ONCE, el Comité Paralímpico Español (CPE) y el Consejo Superior de Deportes, cuyo objeto es facilitar el desarrollo profesional y, prioritariamente, la inclusión laboral de los deportistas de alto nivel y alto rendimiento con discapacidad, una vez finalizada su trayectoria en el ámbito deportivo paralímpico. A este grupo de agentes involucrados, los dos primeros de naturaleza privada no lucrativa y el tercero un organismo público, se suman inicialmente quince empresas, que a su vez son entidades socias del Foro Inserta Responsable o patrocinadoras del CPE, cada una de las cuales con un plan definido de colaboración.

En el proyecto participa un total de 50 deportistas paralímpicos, con cada uno de ellos se elabora un Plan Personal de Empleo que puede entroncarse y vincularse con la oferta de las empresas adheridas o de otras que aunque no lo están si quieren contratar esta tipología de perfil. Las acciones que puede realizar el deportista paralímpico van desde la formación mediante la asignación de becas, la realización de prácticas laborales, la orientación y/o reorientación laboral y la recepción de apoyo y asistencia técnica para emprender una iniciativa empresarial por cuenta propia.

La adhesión de estas empresas al convenio en el que se enmarca el programa facilita el contacto con las empresas adscritas al Foro Inserta, lo que permite ampliar el perímetro de agentes involucrados que puedan contribuir al impacto del Plan. Este despliegue de organizaciones y empresas, desde los contribuyentes directamente relacionados con el Plan, que ejecutan sus planes de colaboración, hasta los indirectos contactados a través de la pertenencia a foros comunes, dirigen sus acciones a los beneficiarios directos del Plan.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

(c) Expectativas de los agentes involucrados

Nivel de inversor social, el EFI/IS

Una vez hemos seleccionado a los agentes involucrados debemos entender sus expectativas. Es importante que los agentes involucrados clave se involucren en los objetivos de impacto del EFI/IS, de manera que sus expectativas y sus contribuciones sean tenidas en cuenta. Esto significa, por ejemplo, que los donantes/inversores deben ser claros respecto a los objetivos del EFI/IS cuando se comprometen a desembolsar dinero; personal y consultores deben conocer las metas que tienen que intentar alcanzar con su trabajo; y con respecto a los Proyectos Sociales se deben conocer los cambios que el EFI/IS espera.

En el caso de que inversor social y entidad social no coincidan, el compromiso que el inversor social adquiere con las entidades sociales es importante para comprender lo que éstas esperan de esas relaciones, por ejemplo, en cuanto al apoyo no financiero que se les prestará, para asegurar sincronía en ese aspecto. Si, por ejemplo, algunos inversores tienen unas expectativas muy diferentes a las de las entidades sociales, quizá sería necesario reconsiderar lo apropiado de ese inversor para la entidad social, para evitar problemas en el largo plazo.

Nivel del Proyecto Social

El siguiente paso es entender las expectativas de la lista de entre cinco y diez agentes que hemos elaborado. Incluso si los agentes involucrados comparten un objetivo común, la expectativa sobre cómo se materializa concretamente el impacto difiere considerablemente para cada uno de ellos. Por ejemplo, en el Reino Unido, un “bono de impacto social”¹⁹, cuyo objetivo es reducir la tasa de reincidencia de ex reclusos, tiene al gobierno del Reino Unido y a un inversor social entre sus agentes involucrados. El objetivo de ambos agentes es reducir la tasa de reincidencia de los ex presidiarios; sin embargo la expectativa del gobierno del Reino Unido es reducir los problemas (particularmente presupuestarios y de masificación en las cárceles)

¹⁹ Un bono de impacto social (“social impact bond” o “pay for success contract” en inglés) es un acuerdo entre una entidad social y el sector público o inversores sociales mediante el cual éstos se comprometen a ofrecer una ayuda financiera a la primera a cambio de alcanzar unos objetivos sociales que redunden en un ahorro para el sector público. De este modo, los inversores sociales pueden invertir en actuaciones que consigan un beneficio siempre que se alcancen los objetivos sociales previstos. Lo ahorrado por el sector público servirá para remunerar la inversión efectuada.

causados por los reincidentes, mientras que el inversor social lo que valora es la mejora de la calidad de vida del ex-recluso, de forma que no tenga deseos de volver a delinquir.

Es importante distinguir entre *expectativas diferentes*, algo que es natural e inherente a la inversión filantrópica y a la inversión social, y *expectativas opuestas*, las cuales, como hemos demostrado antes, pueden ser desastrosas para el éxito de n Proyecto Social y de la entidad social que lo gestione. Si se averigua que hay agentes involucrados con expectativas opuestas, debemos reaccionar y evaluar en qué medida esto podría influir en el éxito de la inversión y decidir si continuar o no con la misma. En términos generales, la mejor forma de enterarse de las expectativas de nuestros agentes involucrados es preguntárselo. Debatiremos cómo hacerlo con más detalle en la sección de más abajo sobre el compromiso del agente involucrado.

Mapa de agentes involucrados teniendo en cuenta su responsabilidad: una forma más profunda de concebir la relevancia del agente involucrado

Una forma más profunda de considerar el mapa y, por ende, la selección de los agentes involucrados más relevantes, es determinar el nivel de responsabilidad que se asume en el marco del Proyecto Social. A modo de ejemplo, ¿debe el Proyecto Social ser responsable sólo de los resultados previstos sobre los beneficiarios objetivo o de los resultados sobre todos los agentes involucrados (positivos y negativos)? Hemos identificado un espectro de niveles de responsabilidad entre estas dos posibilidades y lo hemos ilustrado con el ejemplo de un Proyecto Social que quiere ayudar a las personas a encontrar empleo:

- i. Responsabilidad sobre los resultados previstos en los principales beneficiarios. Por ejemplo, centraríamos el foco de atención en los resultados de empleo.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

ii. Responsabilidad sobre los resultados tangibles, pero sólo los positivos, producidos en los principales beneficiarios, generalizados para el grupo total. Por ejemplo, consideraríamos a las personas formadas que consiguieron empleo, pero no consideraríamos hasta qué punto el apoyo familiar fue crucial.

iii. Responsabilidad sobre los resultados tangibles, pero sólo los positivos, en el principal grupo beneficiario, pero analizándolo por sub-grupos. Por ejemplo, consideraríamos a las personas formadas que consiguieron empleo y que tenían respaldo familiar.

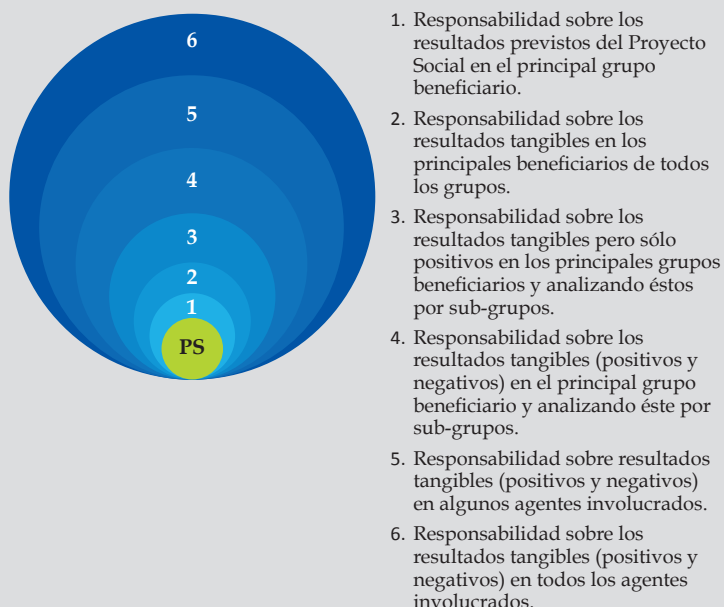
iv. Responsabilidad sobre los resultados tangibles positivos y negativos en el principal grupo beneficiario y en los sub-grupos. Por ejemplo, consideraríamos a las personas formadas que consiguieron empleo y que tenían soporte familiar y también a las que no lo tenían.

v. Responsabilidad sobre los resultados tangibles positivos y negativos en la selección de agentes involucrados (es decir, no centrándonos sólo en el principal grupo beneficiario y en los sub-grupos). Por ejemplo, consideraríamos a las personas formadas con apoyo familiar, a las que no lo tienen, a las familias de las personas formadas y a los empleados en las actividades del Proyecto, pero no consideraríamos a todos los agentes involucrados.

vi. Responsabilidad sobre los resultados tangibles positivos y negativos en todos los agentes involucrados, p. ej. *SROI* (*social return on investment*). Por ejemplo, consideraríamos a las personas formadas con apoyo familiar (resultado positivo, puede conseguir un empleo), las personas formadas sin apoyo familiar (resultado negativo, ya que no consiguieron un título o un empleo, de hecho, se quedan más abatidos, lo que significa que tienen menos probabilidad de encontrar trabajo en el futuro), familias de las personas formadas, empleados, suministradores, proveedores de fondos, etc.

Es evidente que centrando el foco de atención únicamente en el nivel 1 tendremos una estimación más rápida del impacto social. Sin embargo hay un riesgo más alto de que el impacto sea erróneo y que el Proyecto Social pueda incluso estar teniendo un impacto social general negativo. El nivel 6 es ciertamente una manera más lenta e intensa de calcular el impacto social del Proyecto Social, sin embargo hay menos riesgo de que el impacto sea erróneo ya que se considera a todos los potenciales agentes involucrados. Si esto compensa o no es una decisión del EFI/IS y debe estar basada en sus objetivos a la hora de medir el impacto, en sus recursos (humanos, de capital, de tiempo), así como en los recursos del Proyecto Social.

Figura 10. Mapa de selección de agentes involucrados basado en el concepto de responsabilidad



EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

3.2.2. *Compromiso de los agentes involucrados*

Implicarse en la comunicación con los agentes involucrados seleccionados es recomendable para poder comprender sus expectativas y, después del proceso, verificar si dichas expectativas han sido satisfechas, lo cual se discute con más detalle en el paso 4.

Para los EFI/IS, esto significa relacionarse regularmente con los donantes/inversores, el personal y demás recursos humanos, para así conocer sus expectativas y poder corregir desajustes antes de que se haga más daño.

En el nivel del Proyecto Social, basado en los resultados del proceso de identificación de los agentes involucrados, habrá unos agentes involucrados identificados como *clave*. Implicarse con ellos es parte del proceso de demanda de información (*due diligence*) del EFI/IS.

En cada grupo particular de agentes involucrados se debe tratar de elaborar una muestra de un tamaño y una diversidad apropiada, por ejemplo, una muestra de hombres y mujeres, personas mayores y jóvenes. El tamaño de la muestra dependerá del alcance del Proyecto Social. Sin embargo lo importante es asegurar la selección de una buena muestra, que sea aleatoria y no esté sesgada. El canal de comunicación seleccionado debe ser el apropiado para cada uno de los agentes involucrados y quizá se requieran diferentes métodos para cada uno de ellos. Por ejemplo, una población anciana necesitará que se le acerque por medio de entrevistas cara a cara, mientras que un grupo de jóvenes puede ser sondeado vía encuestas por internet. Un punto a tener en cuenta en cualquier interacción, no obstante, es la importancia de formular las preguntas de manera “neutral”, para que así los agentes involucrados puedan dar sus respuestas sin una presión o dirección explícita del EFI/IS (“*neutral questioning*”).

En algunos casos podría parecer difícil, cuando no imposible, comunicarse con el agente involucrado (por ejemplo, las familias de los ex reclusos). Nuestra recomendación es que si un agente ha sido incluido en el análisis, se debe encontrar el sistema de comunicación,

aunque sea a través de un intermediario. Sin relacionarnos con los agentes involucrados es imposible comprender sus expectativas y verificar su cumplimiento.

3.2.3. Consejos prácticos

- Comenzar el análisis de los agentes involucrados centrándonos en un reducido número de agentes relevantes y ampliar desde aquí, más que intentar medirlo todo de una vez. ¡Esta Guía no recomienda medirlo todo!
- Analizar exhaustivamente el listado de agentes involucrados teniendo en cuenta sus beneficios, contribuciones y relevancia para el logro del objetivo del Proyecto Social, siendo conscientes de que es un proceso de aprendizaje, y que por lo tanto, con el tiempo, el riesgo de perder grandes resultados positivos o negativos disminuye.
- A medida que se va adquiriendo experiencia en la medición del impacto se puede ir incluyendo a agentes involucrados afectados de forma indirecta por las actividades realizadas en el Proyecto Social.
- A veces no es viable tener un contacto frecuente con los agentes involucrados. Por eso es necesario valorar los momentos más oportunos para establecer contacto y garantizar una buena preparación de las reuniones para sacar el máximo provecho de la interacción.

3.2.4. Recomendaciones para la gestión del impacto

- En primer lugar, es fundamental identificar los diferentes agentes involucrados, el papel que desempeñan y lo que se espera de ellos para llevar a cabo un proceso de medición de impacto. Esta tarea no sólo significa enumerar qué colectivos, entidades, organizaciones y/o instituciones participan o se ven afectadas por la intervención, sino también la forma en la que se ven afectadas y el nivel de participación.
- Se debe contactar con los agentes claves involucrados de los EFI/IS (donantes/inversores, personal/recursos humanos,

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 2: ANÁLISIS DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

otras entidades sociales) por adelantado, asegurándonos de que comprenden y apoyan los objetivos de impacto. Cualquier gran cambio en esos objetivos debe ser debidamente comunicado.

- Relacionarse regularmente con los agentes clave de los EFI/IS asegura que los objetivos siguen estando en sincronía; de no ser así, se deben implementar medidas correctoras.
- Cuando un EFI/IS hace una inversión en un Proyecto Social, el análisis de los agentes involucrados debe formar parte de la fase de demanda de información (*due diligence*).
- Para evitar desaprovechar recursos, es recomendable aumentar la intensidad del análisis (más agentes y más implicados, muestras más amplias) en la medida en que se incremente la seguridad de que se está consiguiendo una inversión real.
- A lo largo del periodo de inversión, se debe contactar regularmente con los agentes involucrados para verificar que sus expectativas se están cumpliendo (más detalles sobre cómo hacer esto en el paso 4).
- Considerar de antemano cuál sería el momento más apropiado para revisar el análisis de los agentes involucrados. Por ejemplo, podría ser cuando ocurran acontecimientos como un cambio en los resultados que se van consiguiendo, nuevas entradas de fondos, nuevas líneas de negocio, cambios en la política medioambiental, etc.

3.2.5. Ejemplo práctico

En nuestro ejemplo, hemos centrado el foco en los agentes involucrados en un Proyecto Social. Los agentes son usuarios de aseos, operarios de mantenimiento de aseos, recogedores de papeleras, habitantes de barrios pobres, empleados en la entidad que lleva a cabo el proyecto, otras organizaciones de salud y sanidad que trabajan en iniciativas de educación, organizaciones de microfinanzas, el gobierno, productores de fertilizantes, compañías energéticas, agricultores y los propios EFI/IS. En la tabla siguiente

están clasificados como directos o indirectos y contribuyentes o beneficiarios:

	Directo	Indirecto
Contribuyente	Operarios de mantenimiento de aseos, empleados, EFI/IS	Organizaciones de Salud y Sanidad del gobierno. Organizaciones de microfinanzas
Beneficiario	Usuarios de aseos. Operarios de mantenimiento de aseos. Recogedores de residuos	Habitantes de barrios pobres. Empleados de otras entidades sociales. Gobierno. Agricultores. Compañías de fertilizantes. Compañías energéticas

Fuente: EVPA

El EFI/IS debería jerarquizar la importancia de esos agentes de la manera siguiente: usuarios de aseos, operarios de mantenimiento de aseos, habitantes de barrios pobres, recogedores de residuos, empleados de entidades sociales, agricultores, productores de fertilizantes, compañías energéticas, gobierno. Dados los recursos y el tiempo de que dispone el EFI/IS, el grado de responsabilidad que se asume en el marco del Proyecto Social y el punto de vista de los agentes más relevantes para el EFI/IS, éste decide centrar su análisis en los primeros tres agentes: usuarios de aseos, operarios de mantenimiento de aseos y habitantes de barrios pobres.

Podemos considerar las expectativas de esos agentes como sigue:

- **Usuarios de aseos:** pagar una cantidad de dinero por usar unos aseos limpios, lo que esperan es poder usar unos baños que estén limpios y quizá tener menos problemas de salud.
- **Operarios de mantenimiento de aseos:** ganar un sueldo con los aseos y pagar la cuota de la concesión. Lo que esperan es tener

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

un flujo constante de clientes en sus aseos y el necesario apoyo del franquiciador en caso de tener problemas con los aseos.

- **Habitantes de barrios pobres:** si la instalación de aseos resulta en menos residuos en los barrios, todos los barrios pobres podrían tener menos problemas de salud. Sin embargo es improbable que los barrios pobres vayan a tener esta expectativa.

Aunque esas expectativas difieren, ninguna se opone al resto, luego podemos asumir que en el marco del Proyecto Social no se tendrá dificultades en esta área. Para entender las expectativas, debemos relacionarnos con el agente concreto, recordando las técnicas de preguntar de forma neutral y la necesidad de considerar una muestra correcta.

4. Paso 3: La Medición: Resultados, Impacto e Indicadores

4.1. ¿De qué se trata?

Para transformar los objetivos establecidos en el Paso 1 en resultados medibles necesitamos considerar los *productos/servicios (outputs)*, los *resultados (outcomes)*, el *impacto* y los indicadores.

En la sección 1.5 definíamos, por medio de la *cadena de valor del impacto*, los tres primeros conceptos:

- **Productos/servicios (Outputs):** los bienes y servicios tangibles que resultan de las actividades de la organización.
- **Resultados (Outcomes):** los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos (a corto y a largo plazo) que resultan de las actividades de la organización.
- **Impacto social (Impact):** aquello que la organización atribuye a sus actividades en términos más generales y a más largo plazo.

Para calcular con rigor el impacto social necesitamos ajustar los resultados por: (I) qué hubiera pasado de cualquier modo (“peso muerto”); (II) la acción de los otros (“impacto atribuible”); (III) qué parte de los resultados de la intervención inicial es probable que se reduzca con el paso del tiempo (“caída”); (IV) hasta qué punto la situación original es desplazada a otro lugar o los resultados desplazan a otros resultados positivos potenciales (“desplazamiento”).

Muchos EFI/IS y Proyectos Sociales tendrán la tentación de centrar su medición en los *productos/servicios (outputs)*, pero a menudo, la simple medición de los *productos/servicios (outputs)* dice muy poco acerca de los resultados reales. Imaginemos una organización de conservación de la naturaleza, cuya misión es conservar especies naturales, que considera el número de miembros afiliados a la organización, una medición de *productos/servicios (outputs)*, como una medida de su eficacia. Desde 1980 a 2010, el número de sus miembros creció significativamente, con lo que la organización concluye que están siendo eficaces y cumpliendo con su misión. Sin embargo, el número podría haber crecido debido a que se ha intensificado el problema de la disminución de la biodiversidad. Si hubieran buscado el número de especies existentes en el área geográfica que les ocupaba durante el mismo periodo hubieran visto que tal número se había reducido significativamente. Al centrarse en una medición de *productos/servicios (outputs)*, que no estaba alineada con su misión de conservación de especies, no pudieron medir el verdadero impacto de su trabajo. Por otro lado, las mediciones de *producto/servicio (output)* podrían ser suficientes en los casos en los que existen investigaciones sobre la forma en la que unos productos determinados dan lugar a resultados específicos. Por ejemplo, si su misión hubiera sido incrementar la concienciación del problema de conservación de la naturaleza, entonces el número de afiliados (a pesar de ser una medición de *producto/servicio (output)*) podría haber sido uno de los indicadores relevantes.

Si consideramos conceptos como *impacto atribuible*, *peso muerto*, *caída* y *desplazamiento*, la diferencia entre *resultados (outcomes)* e *impacto*

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

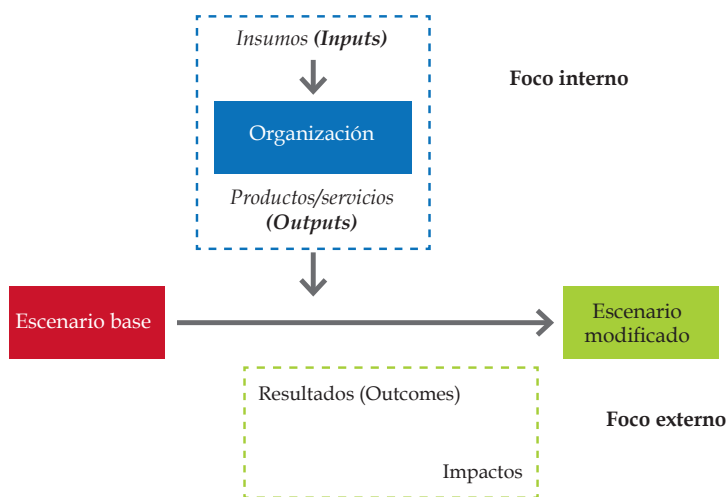
social (impact) puede parecer meramente teórica. En la realidad no hay una herramienta o una metodología que pueda medir con rigor esos aspectos. Las técnicas para hacerlo (por ejemplo, grupos de control aleatorios) son muy costosas en términos de tiempo y pueden además plantear cuestiones éticas en el caso en el que se excluyan a potenciales beneficiarios del Proyecto Social. Recomendamos a los EFI/IS y a los gestores de Proyectos Sociales que en el momento de medir el impacto se centren en los *resultados (outcomes)*, reconociendo, describiendo y calculando, (siempre y cuando esto sea posible), la incidencia de otros factores que puedan afectar al impacto, tanto en sentido positivo, como negativo. En algunas situaciones, comparar con potenciales grupos de control (por ejemplo, basados en investigaciones sobre situaciones comparables en otro sitio) puede ser una buena idea.

Se podría pensar que el *impacto social (impact)* debería estar estrechamente relacionado con el *resultado (outcome)*, dado que los inversores filantrópicos y los inversores sociales conocen a los otros agentes que trabajan en el sector al que se dirigen. En el caso en el que ya haya una gran cantidad de actividad en ese sector, se puede cuestionar si invertir en él es el mejor uso de los fondos de los EFI/IS o si por el contrario deberían estar dirigiendo su mirada a áreas diferentes en las que puedan realmente aportar valor. En la práctica, la norma general podría ser la de centrarse en los *resultados (outcomes)* y en los impactos en los que la organización puede realmente incidir. Si los *resultados (outcomes)* y los impactos están excesivamente desvinculados de las actividades de la organización, ésta perderá el control del análisis del impacto.

Volviendo sobre el paso 1: a la hora de establecer los objetivos, podemos considerar los *productos/servicios (output)* como directamente relacionados con las actividades de la organización, es decir, lo que se ha hecho para efectuar cambios en el escenario base. Estos *productos/servicios (output)* pertenecen a la organización y por tanto son fáciles de medir, mientras que los *resultados (outcomes)* y el impacto están relacionados con los efectos esperados e inesperados de las actividades de la organización, es decir, los efectos que tienen

las actividades de la organización en el caso base. Éstos están, por definición, fuera del ámbito de las actividades de la organización (pero dentro de su ámbito en términos de responsabilidad) y son, por tanto, difíciles de medir.

Figura 11. Foco interno y foco externo: el uso de los productos, los resultados y los impactos



Fuente: EVPA

Los EFI/IS y los Proyectos Sociales identifican y usan indicadores para gestionar los *productos/servicios (outputs)* y los *resultados (outcomes)* y determinar los impactos.

Definimos indicadores de *productos/servicios (outputs)* como "acciones o condiciones específicas y medibles que implican un progreso o un retroceso en las actividades operativas".

Definimos indicadores de *resultados (outcomes)* como "acciones o condiciones específicas y medibles que muestran un progreso o un retroceso hacia resultados específicos".

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Un indicador puede ser expresado de diferentes formas, por ejemplo, mediante números, sistemas o cambios en el nivel de aprobación del usuario; y puede ser usado para expresar información cualitativa y/o cuantitativa. Los indicadores cuantitativos son numéricos. Los indicadores cualitativos están basados en percepciones individuales, por ejemplo, respuestas a preguntas hechas en entrevistas. Los tipos de indicadores que existen pueden también describirse en un nivel más detallado, es decir, relativo a un sector específico, los mejores, los peores, etc. No vamos a entrar en más detalles sobre los diferentes tipos de indicadores en esta Guía, ya que no hay un tipo de indicador mejor que otro; la idoneidad de éstos depende de cómo refleja cada uno de ellos el producto que intenta describir.

Por ejemplo²⁰, si un EFI/IS está invirtiendo en un Proyecto Social cuyo objetivo es facilitar el acceso al agua potable, dos indicadores de *producto/servicio (output)* pueden ser el número y el tipo de pozos instalados. El resultado puede ser una reducción de la enfermedad y la mortalidad, y un indicador de *resultado (outcome)* relevante puede ser el incremento del número y de la proporción de miembros de la población sujeto de estudio que tiene disponibilidad estable de agua potable para uso doméstico.

Si, en su lugar, consideramos un Proyecto Social dedicado al *empoderamiento* de las mujeres a través de microcréditos, *resultados (outcomes)* pueden ser mejoras en su estatus, capacidad de elección y control económico en relación con los hombres. Un indicador de *producto/servicio (output)* puede ser el número de créditos concedidos y liquidados en la forma acordada. Dos indicadores de *resultado (outcome)* pueden ser el porcentaje de mujeres con un aumento en su renta disponible y la expansión de sus opciones hacia diversos roles sociales y económicos.

Aunque los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ambiciosos²¹, Naciones Unidas ha identificado indicadores específicos para mostrar el progreso hacia esas metas. Por ejemplo, la primera meta es erradicar la pobreza extrema y el hambre, concretamente:

²⁰ Inspirado por Ruby Sandhu-Rojon, UNDP, "Selección de indicadores para la evaluación del impacto".

²¹ The United Nations Millennium Development Goals en <http://www.mdgmonitor.org/goal1.cfm>

- i. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con una renta inferior a un dólar diario.
- ii. Alcanzar el pleno empleo productivo y el trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y los jóvenes.
- iii. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que sufren hambre.

Para cada uno de estos *resultados (outcomes)* se han identificado entre dos y cuatro indicadores. Éstos son supervisados en cada país específico. Los indicadores elegidos son:

- 1.1 Proporción de población con menos de un dólar al día
- 1.2 Brecha del índice de pobreza
- 1.3 Proporción del quintil más pobre en el consumo nacional
- 2.1 Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada
- 2.2 Proporción de empleo sobre la población
- 2.3 Proporción de personas con empleo que viven con menos de 1 dólar al día
- 2.4 Proporción de trabajadores por cuenta propia y de ayudas familiares sobre el total de empleo
- 3.1 Prevalencia de bajo peso en niños menores de cinco años
- 3.2 Prevalencia de población con un nivel de calorías inferior al mínimo en su dieta habitual

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

4.2. ¿Cómo se hace?

Nivel del inversor social, el EFI/IS

Aunque la explicación anteriormente mencionada pone el foco predominantemente en el Proyecto Social, el EFI/IS, a través de los objetivos establecidos en el Paso 1 y los agentes involucrados que han sido analizados en el Paso 2, debe tener en cuenta sus propios *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)* e *impactos* y seleccionar los correspondientes indicadores. Los principios según los cuales se seleccionan los *resultados (outcomes)* y los indicadores descritos a continuación para el Proyecto Social son igualmente válidos para los EFI/IS.

La medición del impacto a nivel de cartera de inversiones sociales es un tema candente en la medición del impacto en este momento y todavía no hay una práctica común. Los EFI/IS deben saber que las prácticas a continuación ya existen y están siendo probadas por algunos de ellos:

- *Conjunto de datos de productos*, es decir, “vidas tocadas”. Los EFI/IS pueden considerar el informe *Impetus Trust Impact Report 2010 - 2011*²² como ejemplo. El Instituto TONIIC también ha publicado recientemente una E-Guía²³ en la que recomienda el uso de ciertos indicadores IRIS (clientes individuales, trabajos en empresas subvencionadas, ingresos, ingresos netos, nuevo capital) a nivel de la cartera de inversiones sociales.
- *Medición del éxito obtenido en la consecución de los objetivos definidos*, es decir, diferentes indicadores para cada inversión pero con el cometido añadido de evaluar si los objetivos han sido alcanzados o no en cada inversión, por ejemplo, el factor “Gamma” de Grabenwarter & Liechtenstein²⁴. Basado en esa idea general, el *European Investment Fund* está actualmente experimentando con una aproximación que usa un “múltiplo de impacto” para comparar un objetivo de impacto con el resultado real. El resultante es una medida relativa que puede ser agregada. Por ejemplo, si hacemos una inversión en el sector de la educación y usamos la tasa de asistencia como indicador que refleja

²² En www.impetus.org.uk

²³ “TONIIC E-Guide: Impact Measurement” (Otoño 2012) TONIIC Institute.

²⁴ Se puede encontrar más detalles en el informe: Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, “Investigando Gamma: una perspectiva no convencional del impacto de las inversiones”.

nuestros objetivos: si el objetivo es mejorar la tasa de asistencia de un 50% a un 65% y obtenemos un 70%, la tasa relativa es 70/65. Esta tasa puede ser usada para agregar en toda la cartera de inversiones.

- *Definición de indicadores que reflejan el resultado de los objetivos del EFI/IS.* Por ejemplo, la Fundación Noaber armoniza los resultados perseguidos por su teoría del cambio con los del Proyecto Social. Si no están alineados, no se sigue adelante con la inversión. Más que sumar todos los indicadores individuales del Proyecto Social, el EFI/IS puede medir hasta qué punto se han alcanzado esos objetivos generales.

- *Selección de resultados comunes a nivel de la cartera.* Por ejemplo, la Big Society Capital²⁵ ha definido, junto con el gobierno del Reino Unido, inversores filantrópicos, inversores socialmente responsables y entidades sociales, un número de resultados en cada sector en los que se interviene. Su objetivo principal es asegurarse de que los informes de las entidades sociales se centran en esos resultados. Sin embargo, afirma claramente que, aunque esos resultados pueden usarse como una herramienta de esquematización para mostrar a un EFI/IS en qué puntos está siendo activa, sólo se puede usar un mapa de resultados para la agregación de objetivos si realmente los números y los contextos son realmente comparables y si se han resuelto cuestiones como la doble contabilización.

Para un EFI/IS, no basta con considerar el impacto alcanzado por el Proyecto Social, también es importante evaluar el propio impacto del EFI/IS sobre el Proyecto Social. Como se indica en la publicación *el Good Investor*²⁶, en la práctica, el impacto del EFI/IS en un Proyecto Social es evidente en cuatro áreas:

- *Escala de inversión:* la contribución en términos porcentuales a la inversión en el Proyecto Social constituye un punto de referencia de en qué medida un EFI/IS puede relacionar el impacto alcanzado por el Proyecto Social con la inversión. Por ejemplo, que un 25% del capital de un Proyecto Social haya sido invertido por el EFI/IS se traduce en un 25% del impacto del Proyecto Social atribuible a la inversión del EFI/IS.

²⁵ Más información sobre matrices de resultados puede encontrarse en: <http://www.higsocietycapital.com/outcomes-matrix>

²⁶ Hornsby, A; Blumberg, G. (2013) "The Good Investor, a Book of Best Impact Practice."

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

- *Crecimiento y fuerza del Proyecto Social*: crecimiento en volumen financiero, aumento de la fuerza o resiliencia del Proyecto Social, crecimiento de actividades de impacto, crecimiento en *resultados (outcomes)* e impacto.
- *Experiencia y redes*: esta es el área más importante del apoyo no financiero, que necesita ser controlada y evaluada.

Cuando un EFI/IS está considerando su propio impacto, esas áreas necesitarían ser evaluadas junto con los objetivos de las actividades del Proyecto Social. El aspecto clave que deben recordar los EFI/IS es que se debe informar sobre los resultados y los indicadores que obedecen a objetivos del Proyecto Social. Si el EFI/IS requiere una información más amplia para cumplir con sus propias exigencias de información, entonces debe invertir recursos en obtener dicha información. Es importante no sobrecargar la demanda de información (*due diligence*) sobre el Proyecto Social.

Nivel de Proyecto Social

La medición de *productos/servicios (outputs)* y la de *resultados (outcomes)* difieren y deben ser usadas en distintas circunstancias.

Las mediciones de *productos/servicios (outputs)* son adecuadas cuando centramos la atención en los aspectos operativos del Proyecto Social (por ejemplo, herramientas de gestión o de supervisión diaria). Sin embargo, podrían ser útiles, además, para determinar los resultados en los casos en los que unos y otros apunten en la misma dirección o en los que haya estudios que demuestren que un determinado tipo de *producto/servicio (output)* da lugar a un *resultado (outcome)* específico. Por ejemplo si el objetivo del Proyecto Social fuera concienciar a la población, entonces el número de participantes en un evento (medida de *producto/servicio (output)*), organizado entre las actividades del Proyecto Social sería una medida adecuada. Sin embargo si el objetivo fuera cambiar la opinión de la gente acerca de un determinado problema, tener en cuenta el número

de participantes podría no ser apropiado, pues ello no aporta información relevante sobre si el evento ha tenido algún efecto sobre la opinión de los asistentes.

A la hora de centrarnos en mediciones de *productos/servicios (outputs)*, hay algunas bases de datos que ya incluyen un gran número de indicadores de *productos/servicios (outputs)*, por ejemplo, IRIS y The Global Value Exchange. Nosotros recomendaríamos que en lo posible, si en efecto requerimos un indicador de *producto/servicio (output)*, miremos primero si existe un indicador apropiado en una de esas bases de datos y, sólo si no es así, desarrollemos nuestro propio indicador. En la práctica, numerosos EFI/IS siguen esta política.

La estandarización de indicadores de *producto/servicio (output)* sirve para dos propósitos importantes:

- i. Para asegurarse de que el EFI/IS y el Proyecto Social están alineados en cuanto a los detalles específicos del indicador.
- ii. Para reducir la sobrecarga de demanda de información (*due diligence*) de los Proyectos Sociales, ya que en el caso en el que todas los EFI/IS soliciten los mismos indicadores, se reducen los múltiples tipos de informes que sobrecargan a los Proyectos Sociales.

Los inversores sociales, LGT Venture Philanthropy y Bamboo Finance, intentan en lo posible emplear indicadores IRIS. Cuando algún indicador no existe en IRIS²⁷, ellos definen los suyos propios en estrecha colaboración con las entidades sociales con las trabajan.

Los *resultados (outcomes)* deben ser el principal punto de mira desde el momento en que la razón para medir el impacto supera lo meramente operativo y se desplaza hacia la selección de inversiones, la elaboración de informes externos, etc. La decisión sobre cuáles son los indicadores más relevantes de *producto/servicio (output)*, o *resultado (outcome)*, dependerá de la naturaleza de la actividad de la organización y de los resultados que persiga. En los casos en

²⁷ IRIS (Impact Reporting Investment Standards): informe estandarizado de impacto de una inversión de la Red de Impacto Global de Inversiones (GIIN) desarrollado para proporcionar un lenguaje común en términos de definiciones, conceptos y métricas de impacto.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

los que la actividad de la organización genere impacto de forma muy directa, o en los casos en los que estudios independientes demuestren la relación de causalidad entre unos *productos/servicios* (*outputs*) específicos y unos *resultados* (*outcomes*) específicos, podría ser suficiente seleccionar indicadores de *producto/servicio* (*output*).

Este enfoque sobre los resultados puede apreciarse en iniciativas de medición de impacto que están teniendo lugar a nivel europeo.

La *Big Society Capital* (“BSC”), una iniciativa social del gobierno del Reino Unido, ha liderado un proyecto para consensuar, con inversores filantrópicos e inversores socialmente responsables destacados, los resultados que deben obtenerse en varios sectores sociales del Reino Unido²⁸. La matriz de *resultados* (*outcomes*) obtenida proporciona un marco general de resultados con relación a los beneficiarios. Cada celda de la matriz alberga una lista de resultados de alto nivel que pueden ser alcanzados dentro del área de resultados del grupo beneficiario definido. Estos resultados de alto nivel se desagregan en resultados más detallados y en indicadores para medirlos. En <http://www.bigsocietycapital.com/outcomes-matrix> se puede acceder a la matriz de *resultados* (*outcomes*) y a la lista completa de indicadores²⁹.

En relación con nuestra recomendación a los EFI/IS de poner el punto de mira en los *resultados* (*outcomes*) y en seleccionar indicadores apropiados, los siguientes párrafos proporcionan pautas sobre cómo llevarlo a la práctica.

4.2.1. Definición de resultados

Como punto de partida para transformar los objetivos en resultados medibles más tangibles, una organización puede exponer los *resultados* (*outcomes*) en forma de números de diferentes maneras.³⁰ Los resultados deseados deben estar en consonancia con los objetivos establecidos en el paso 1 y la organización debe ser consciente de que diferentes agentes involucrados persiguen diferentes *resultados* (*outcomes*).

²⁸ Hornsby, A.; Blumberg, G. (2013) “The Good Investor, A Book of Best Impact Practice.” *Investing for Good*.

²⁹ NT. Actualizado respecto del original.

³⁰ Organization Research Services. “Outcomes for Success!” *Un product de Evaluation Forum*, Jane Reisman, Judith Clegg, 2000, págs. 3-22.

Identificamos tres principales tipos de *resultados (outcomes)*:

- *Resultados (Outcomes) centrados en cambios*: incluyen el incremento, mantenimiento o reducción de comportamientos, aptitudes, conocimientos o actitudes; por ejemplo, el aumento de la inmunización entre los niños pequeños.
- *Resultados (Outcomes) centrados en objetivos*: muestran niveles específicos de éxito; por ejemplo, inmunizar al 80% de los niños de 2 años de la comunidad, de acuerdo con las recomendaciones de los programas públicos de salud.
- *Resultados (Outcomes) centrados en comparaciones*: incluyen objetivos comparativos, generalmente relacionados con otros periodos de tiempo u otras organizaciones; por ejemplo, el aumento del actual 70% en la tasa de inmunización de niños de 0 a 24 meses hasta un 90% en el año 2015.

Las siguientes tablas pueden ayudar a definir tipos de resultados concretos.

i. Resultados (Outcomes) centrados en cambios

El cambio o efecto deseado	Sobre qué	Sobre quién o quiénes
Aumento, disminución, mantenimiento, mejora, reducción, expansión	Actitudes, apreciaciones, conocimientos, habilidades, comportamientos, condiciones, medios, organización, comunidad	Un grupo de población, un participante de un programa, un cliente, un individuo, una familia, un vecino
Ejemplo: aumento	Concienciación sobre actividades de protección medioambiental	Entre miembros de una comunidad

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

ii. Resultados (Outcomes) centrados en objetivos

La magnitud del cambio	Para quién	En qué aspecto
En porcentaje, tasa, proporción, cantidad	Un grupo de población, un participante de un programa, un cliente, un individuo, una familia, un vecino	Actitudes, apreciaciones, conocimientos, habilidades, comportamientos, condiciones, medios, organización, comunidad
Ejemplo: 55%	De los miembros de una comunidad	Se incrementará su implicación en actividades de protección del medio ambiente

iii. Resultados (Outcomes) centrados en comparaciones (convertidas del establecimiento de un objetivo)

La magnitud del cambio	Para quién	En qué	Estándar de referencia
Ejemplo: 55%	Miembros de la comunidad	Se incrementará su implicación en actividades de protección medioambiental	Comparada con la tasa de 2010 o con la media nacional, de un 50%

Hay sin embargo un problema al usar porcentajes, dado que, sin un contexto apropiado, no siempre podemos saber si el cambio que estamos observando es positivo o negativo. Por ejemplo, si el porcentaje de miembros de una comunidad que participan en actividades de protección medioambiental aumenta de un 55% a un 60%, pero la propia comunidad reduce su tamaño, dicho incremento en sí mismo no nos dice realmente mucho sobre si ha aumentado

el número de personas implicadas en actividades de protección del medio ambiente.

4.2.2. Selección de resultados

A menudo, los *resultados (outcomes)* son definidos en términos idealistas y abstractos, ¿cómo fijamos una meta concreta que indique si los resultados deseados han sido alcanzados o no? Aquí es donde entran en juego los indicadores, pues si afirmamos que hemos conseguido un *resultado (outcome)*, tenemos que ser capaces de medirlo.

Una vez hecho el proceso, se puede determinar un cierto número de *resultados (outcomes)*, pero es importante seleccionar sólo los más relevantes desde el punto de vista de la misión que subyace a la medición del impacto y de los agentes involucrados. Algunas metodologías buscan asignar *resultados (outcomes)* a agentes involucrados. Sin embargo nosotros preferimos usar a los agentes involucrados como filtro para la selección de *resultados (outcomes)*. Para ayudar en la selección de *resultados (outcomes)* nos podemos preguntar:

- ¿Cuáles son los más **relevantes**? (lo que dependerá de la prioridad que asignemos a cada agente involucrado) ¿Cuáles son los más estrechamente relacionados con la actividad principal de la organización?
- ¿Son los *resultados (outcomes)* **tangibles**? ¿Suponen los cambios o los beneficios una diferencia real para los agentes involucrados claves?
- ¿Cuáles son los **más útiles**? ¿Cuáles proporcionarán la mejor información para la toma de decisiones, la selección de inversiones, la comunicación o cualquier otro propósito que tengamos con la medición del impacto?
- ¿Cuáles son los **más factibles**? ¿Cuáles son más probables que se alcancen con los recursos disponibles? ¿Cuáles son más probables de alcanzar dentro del periodo de evaluación determinado? Es

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

importante reiterar que esta cuestión refleja en qué medida los *resultados (outcomes)* son alcanzables y no lo factible de su medición.

*Global Reporting Initiative*³¹ utiliza los principios de relevancia, inclusión de los agentes involucrados, contexto de sostenibilidad e integridad, a la hora de identificar temas de relevancia. Estos principios también pueden ser aplicados a la medición de *impacto social (impact)*.

- *Relevancia*: la información debe cubrir temas que (a) reflejen impactos económicos, medioambientales y sociales significativos de la organización, es decir, que requieren de una gestión activa o un compromiso por parte de la organización; (b) influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los agentes.

- *Inclusión de los agentes involucrados*: el informe de la organización debe identificar a sus agentes involucrados y explicar cómo se ha respondido a sus expectativas e intereses. Un fracaso en su identificación puede hacer que los informes no sean adecuados y, por ende, no del todo creíbles para todos ellos.

- *Contexto de sostenibilidad*: el informe debe presentar la actuación de la organización desde el punto de vista de su sostenibilidad, por ejemplo, en relación con la actuación de la organización en el contexto de límites y demandas que se encuentran en los recursos medioambientales o sociales en el nivel sectorial, local, regional o global.

- *Integridad*: la cobertura de los temas relevantes, los indicadores y la definición del alcance del informe deberían bastar para reflejar los impactos económicos, medioambientales y sociales, y para permitir que los agentes involucrados valoren la información del trabajo de la organización en el periodo sobre el que se informa.

³¹ "Sustainability Reporting Guidelines"; Versión 3.1; Global Reporting Initiative.

4.2.3. Selección de indicadores

Una vez seleccionados los *resultados (outcomes)*, se necesita identificar indicadores apropiados. El reto clave respecto a los indicadores es asegurar su calidad e integridad. Los indicadores deben generar datos necesarios y útiles, porque si no, pueden consumir muchos recursos y generar información de poco o ningún valor.

Un principio para seleccionar indicadores es que si estamos observando una situación que no es óptima en un grupo, por ejemplo, una baja autoestima en adolescentes, entonces debe haber alguna evidencia verificable que la pruebe, por ejemplo, que los individuos del grupo no acaben la escuela o que no paguen sus deudas. Este es el tipo de indicio que se necesita para constituir las bases del indicador. Nosotros recomendamos seleccionar los tres problemas principales que demuestren que esa situación no es óptima. Esos problemas son los que deben constituir la base de nuestro indicador.

Hemos identificado cuatro factores que constituyen un “buen” indicador:

- i. Los indicadores deben estar alineados con la misión de la organización. No obstante, si se identifica un resultado imprevisto, los indicadores pertinentes para ese resultado no tienen por qué estar alineados.
- ii. Los indicadores deben ser INTELIGENTES (“SMART” en inglés): específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (en inglés *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*).
- iii. Los indicadores deben estar claramente definidos para que puedan ser medidos con fiabilidad. Además, en lo posible deberían poder ser comparados con los usados por otros para facilitar la comprensión y la comparación de la organización en un contexto más amplio.
- iv. Se debe utilizar más de un indicador, preferentemente, dos o tres. Por ejemplo, si nuestro objetivo es incrementar el empoderamiento

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

de las mujeres, y un resultado es que cuiden mejor su salud, entonces, un indicador apropiado podría ser el número de veces que van al médico en un determinado periodo. Sin embargo, independientemente de si ese número sube o baja, es muy difícil sacar una conclusión con tan solo un indicador sobre las mejoras en el cuidado de su salud. Se requiere al menos otro indicador y sólo se podrá obtener una conclusión sobre si se ha alcanzado el resultado cuando se vea que todos los indicadores apuntan en la misma dirección.

El Índice de Progreso de Salida de la Pobreza de la Fundación Grameen (*Grameen Foundation's Progress Out of Poverty Index* ("PPI")³²) estima la probabilidad de que un individuo caiga bajo la línea del umbral nacional de la pobreza, 1\$/día/PPP y 2\$/día/PPP, puntos de referencia internacionales. El PPI usa 10 indicadores simples rápidamente recopilables y verificables. Estos indicadores se obtienen de la última Encuesta Nacional sobre renta o gasto doméstico, o bien de la encuesta específica para el país de la Encuesta para la medición de la calidad de vida del Banco Mundial (*World Bank Living Standards Measurement Survey*), dependiendo de sobre qué conjunto de datos haya más información en cada país. Todos los indicadores de la encuesta nacional están clasificados de acuerdo a su capacidad de pronosticar los niveles de pobreza. La lista completa de 400-1.000 indicadores se reduce a los 100 más potentes. Usando ambas estadísticas y la opinión de expertos se ha construido una plantilla de 10 indicadores. A cada posible respuesta se le asigna un punto de valor en las respuestas de la encuesta original. El marcador total (sumado de 0 a 100) es vinculado a las probabilidades de quedar por encima o por debajo de la línea del umbral de la pobreza.

Jan Lübbering y Katrin Elsemann, del equipo *Streetfootballworld's Partnership Development*, aconsejan:

³² Para más información consultar progressoutofpoverty.org

- Definir indicadores medibles para los productos y resultados claves que sean útiles y significativos para la organización.
- Escoger una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos y consultar los indicadores ya existentes de otros actores del mismo ámbito de actuación.

Unas preguntas útiles son: ¿Para qué necesitamos esta información? ¿Tenemos realmente la capacidad de recopilarla nosotros mismos o hay alguien más haciéndolo? ¿Hay una manera más fácil de conseguir información relevante/impressiones de los agentes involucrados/beneficiarios/comunidad, etc.?

4.2.4. ¿Qué se necesita considerar para medir el impacto?

Para pasar de medir los resultados a comprender si la organización está teniendo un impacto, hay que considerar cinco factores:

- *Caída*: hace referencia a que con el paso del tiempo la importancia del impacto se reduce. Los impactos no permanecen siempre, por lo que necesitamos hacer alguna estimación sobre su duración. La organización debe además ser consciente de cuáles son los beneficiarios sobre los que el impacto se reduce y si hay características comunes a todos ellos, con el fin de poder mejorar los servicios.
- *Desplazamiento*: describe el hecho de que con algunas intervenciones el efecto positivo observado en un determinado grupo puede ser contrarrestado por un efecto negativo observado en un grupo diferente (que no era beneficiario objeto de la organización). Por ejemplo, ofrecer un nuevo servicio en una comunidad puede conllevar el cierre de otro ya activo en esa comunidad.
- *Peso muerto*: se refiere a la consideración de lo que hubiera pasado de todas formas, es decir, en ausencia de las actividades de la organización. Esto incluye el progreso que los beneficiarios habrían experimentado sin las actividades de la organización (lo

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

que reduce su impacto), así como las consecuencias negativas de la no intervención (lo que lo aumenta).

- *Impacto atribuible*: se trata de entender en qué medida el cambio que se ha observado es resultado de las acciones de la organización o de acciones de otras organizaciones / gobierno, etc., realizadas al mismo tiempo.
- *Consecuencias imprevistas o no intencionadas*: son efectos que se producen como resultado de actividades de la organización pero que no forman parte de los efectos deseados.

Consecuencias imprevistas o no intencionadas: definir los *resultados (outcomes)* en consonancia con los objetivos supone que la organización se concentra en unas consecuencias intencionadas y esperadas. Para que una organización realice un cálculo más exacto del impacto, se deben considerar también las consecuencias no intencionadas que se deriven de sus actividades, que pueden ser positivas o negativas. Algunas consecuencias no intencionadas pueden ser previstas pues, aunque los resultados de las actividades en una comunidad o un grupo particular no sean intencionados, éstos son una clara consecuencia de las actividades de la organización y por lo tanto deben ser incluidos entre los *resultados (outcomes)* definidos y los indicadores seleccionados. No obstante, otras consecuencias podrían manifestarse sólo una vez que las actividades de la organización están en marcha; por ejemplo, beneficiarios que responden de una forma inesperada o efectos que se dan más en agentes más periféricos que en beneficiarios directos. Para recoger estas consecuencias inesperadas o no intencionadas, una organización debe revisar sus actividades periódicamente como parte del proceso de supervisión y evaluación (más en el Paso 5) y entonces evaluar qué significa esto para sus objetivos y actividades de impacto.

La capacidad de una organización de medir el impacto dependerá mucho del sector y el territorio en el que se está operando. Por ejemplo, en el Reino Unido, el desarrollo del primer Bono de Impacto Social (*Social Impact Bond by Social Finance*) fue posible gracias a la implicación del gobierno, el acceso a las estadísticas públicas sobre los costes de las reincidencias de ex reclusos, la capacidad de crear un grupo de control a través del método de Coincidencias de Propensión (*Propensity Score Matching*) y la implicación de organizaciones como *QinetiQ* y la Universidad de Leicester para evaluar de forma independiente el método y los resultados. De hecho, la tendencia de gobiernos europeos a cerrar contratos con pago por ejecución significa que la medición del impacto se está volviendo más importante para las organizaciones activas en esas áreas.

Sin embargo, para algunos EFI/IS y Proyectos Sociales el acceso a estadísticas independientes y la creación de grupos de control para evaluar el desplazamiento, el peso muerto, la caída y el impacto atribuible no son posibles, debido al gasto y la especialización que suponen. Los recursos requeridos para estimar esos efectos de forma rigurosa están fuera del alcance de la mayoría de los EFI/IS y de los Proyectos Sociales. Como consecuencia, recomendamos que el *impacto social (impact)* sea medido calculando los *resultados (outcomes)*, e identificando factores que pueden servir para aumentar o disminuir el impacto. En algunos casos se podría pensar en las características de un grupo de control que pudiera ser usado como comparación, por ejemplo, basándonos en otras investigaciones sobre situaciones comparables. Para hacernos una idea de lo que conlleva medir los impactos de una forma académicamente rigurosa, recomendamos revisar el estudio emprendido sobre Grameen Danone Foods Ltd³³ en Bangladesh, realizado por la ONG GAIN y por la universidad John Hopkins y el Departamento de Economía del MIT³⁴ “*Up in Smoke. La influencia del comportamiento doméstico en el impacto a largo plazo de mejorar las cocinas*” (“*Up in smoke: the influence of household behaviour on the long-run impact of improved cooking stoves*”).

³³ En www.danonecommunities.com

³⁴ Rema Hanna, Esther Duflo, Michael Greenstone, documento 12-10, 16 de abril de 2010, revisado el 30 de abril de 2012, “*Up in Smoke: la influencia del comportamiento doméstico en el impacto a largo plazo de mejorar las cocinas*” (“*Up in smoke: the influence of household behaviour on the long-run impact of improved cooking stoves*”).

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Oyvind Sandvold, Desarrollo de Negocio en Ferd Social Entrepreneurs señalaba: “Nosotros intentamos ser lo más eficientes posible en costes en nuestra medición de impacto, pero siempre mostrando resultados significativos. Dado que sólo trabajamos en Noruega, un país con un buen funcionamiento del estado de bienestar, es difícil aislar el impacto directo de cada entidad social porque hay muchas influencias sobre el mismo. Lo que intentamos hacer es asignar indicadores que muestren el efecto y, si las cifras son mayores o menores (dependiendo del contexto) que el promedio de cifras de un grupo comparable, nosotros entendemos que es apropiado asumir que existe un impacto. Al mismo tiempo, siempre recopilamos buenos ejemplos provenientes de las entidades sociales para conocer el contexto que está detrás de las cifras, de forma que tengamos ‘testigos’ que refuercen los resultados. Sabemos que esto no es un indicio ‘a prueba de balas’, pero nos proporciona comodidad con nuestro impacto, más allá de la duda razonable”.

La inversión de *LGT Venture Philanthropy* (“LGT VP”) en una productora de alimentos listos para ser consumidos (“RUF” en su acrónimo inglés de “*Ready to Use Food*”) de Haití llamada *MFK*, ilustra los retos de pasar de los productos a los resultados y luego al impacto. *MFK* seca, almacena, asa y luego muele cacahuets con los que hace una pasta y la mezcla con proteínas, vitaminas y minerales. La mezcla resultante es embalada en bolsitas y vendida a clientes institucionales, que la distribuyen gratis entre niños/as malnutridos de Haití. *LGT VP* usa el modelo lógico para entender los objetivos de las entidades sociales y esquematizar sus *insumos* (*inputs*), sus *productos/servicios* (*outputs*), sus *resultados* (*outcomes*) y sus impactos. Con esto ellos cubren las cinco dimensiones de calidad de vida, inspiradas por la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio de Naciones Unidas (*UN Millenium Ecosystem Assessment*).

Modelo lógico aplicado a MFK³⁵

Modelo	
Recursos	Actividades de la organización
<p>Equipamiento: fábrica de procesamiento de cacahuets, vehículos de transporte</p> <p>Suministros: cacahuets / pasta de cacahuets, vitaminas y mezcla de minerales</p> <p>Personal: personal cualificado con experiencia médica y técnica en Haití, trabajo cualificado para llevar la fábrica, equipo internacional de apoyo en USA</p> <p>Colaboradores: programas institucionales/ demanda de RUF, respaldo internacional para desarrollo de operaciones agrícolas</p> <p>Financiación: apoyo filantrópico para combatir la malnutrición infantil</p>	<p>Producción de RUF: MFK produce 75 toneladas al año de comida (RUF) al año basada en cacahuete reforzado en su fábrica actual y espera producir 800 toneladas en 2015 en una instalación mejorada</p> <p>MFK Desarrollo Industrial: MFK desarrolla de 3 a 5 talleres al año junto con la universidad de Georgia para enseñar a los productores de cacahuets existentes cómo incrementar la producción y la calidad de las cosechas, MFK gestiona 5 parcelas de muestra y consigue localmente el 40% de sus cacahuets</p>

³⁵ Fuente: LGT Venture Philanthropy.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Resultados esperados		
Recursos	Actividades de la organización	Impacto (sistémico)
<p>Productos:</p> <p>Toneladas de RUF producidas al año: 75 (2011), 800 (2015e). N° de productos: 2 (2011), 5 (2015)</p> <p>Toneladas de cacahuetes locales compradas al año: 40 (2011), 400 (2015e)</p> <p>Servicios:</p> <p>N° de agricultores cualificados en habilidades agrícolas y provistos de un mercado estable a precios justos: 100 (2011), 1000 (2015e)</p>	<p>Mejora en el bienestar físico</p> <p>☺☺☺☺☺ En 6-8 semanas, un niño tratado con RUF tiene un 80% de posibilidades de recuperación. Una vez la malnutrición severa ha sido tratada, el niño puede sobrevivir con una dieta local. Los niños curados de malnutrición severa antes de los cinco años son mejores en la escuela y se vuelven más sanos y fuertes</p> <p>N° de pacientes tratados al año: 80.000</p> <p>N° de pacientes tratados contra la malnutrición severa aguda: 20.000</p> <p>N° de niños salvados de llegar a la malnutrición: 60.000</p> <p>Mejora en el bienestar social: ☺☺☺☺</p> <p>Impedir la enfermedad infantil y la muerte encabeza la eliminación de impactos negativos, trauma severo y shock emocional para el círculo familiar</p> <p>Mejora material del bienestar: ☺</p> <p>Los padres de niños malnutridos tratados con RUF pueden continuar con sus vidas normalmente, ya que el tratamiento no requiere supervisión médica, cocina ni refrigeración</p> <p>Los productores respaldados por operaciones agrícolas de MFK reciben apoyo técnico y acceso a un mercado estable</p> <p>Mejora en la seguridad: N/A ☺☺</p> <p>Mejora en la libertad: N/A ☺☺</p>	<p>Erradicación de la malnutrición en Haití</p> <p>Desarrollo de la seguridad alimentaria en Haití</p>
<p>(Evaluación de calidad de vida) <i>Quality of life Assessments ("QOL")</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin impacto☺ - Bajo impacto☺☺ - Medio impacto☺☺☺ - Fuerte impacto☺☺☺☺ - Muy fuerte impacto☺☺☺☺☺ 		

Para LGT VP lo más difícil de su proceso de medición del impacto fue encontrar un método de valoración capaz de describir la contribución de la organización a la mejora de la calidad de vida. Por ejemplo, MFK mejora la salud de los niños. En media, las familias de niños sanos tienen más dinero que las de los niños enfermos (menor gasto en medicinas, etc.). Por lo tanto, MFK contribuye al bienestar material de las familias de los niños curados. Pero ¿cuán importante es la contribución a la mejora de su calidad de vida? Responder a esta cuestión sigue siendo un reto. Ellos intentan encontrar una forma práctica y fiable de evaluar el impacto, pero sigue siendo un desafío.

La evaluación de impacto del “Plan de ayuda alimentaria y educación nutricional para personas con privación material” de la Fundación Alimerka ofrece una clara relación entre objetivos, actuaciones y resultados esperados, que facilita la selección de indicadores “smart” (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) y su verificación posterior.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Objetivos	Actuaciones	Resultado esperado ®	Indicador objetivo de logro de resultado (IR)	Fuente o sistema de verificación del indicador (FVI)
1) Mejora nutricional de población vulnerable en el Principado de Asturias	a) Ayuda alimentaria repartida a través de las asambleas locales de Cruz Roja	R 1. Mejora del acceso a productos alimentarios y de primera necesidad de población vulnerable en 21 municipios, en coordinación con las asambleas locales de Cruz Roja correspondientes	IR 1.1 Al menos 300 familias beneficiarias reciben vales que son canjeados en Supermercados Alimerka de 19 municipios de Asturias, en menos de 30 días	FVI 1.1 Análisis de vales y ticket de compra
			IR 1.2 Los vales son canjeados por alimentos coherentes con una dieta equilibrada y acorde con el perfil de la persona o familia usuaria	FVI 1.2 Análisis de vales y ticket de compra. Estudio nutricional
			IR 1.3 El 50% de las familias beneficiarias tiene mujeres como cabeza de familia	FVI 1.3 Análisis de perfiles de CRE
2) Mejora del acceso y el consumo equilibrado y saludable de alimentos en familias con privación material	b) Educación nutricional para mejorar los hábitos de compra y consumo alimentario del público beneficiario	R 2. Mejora de los hábitos alimenticios de 300 personas beneficiarias	IR 2.1 25 voluntarios/asalariados de CRE son formados en 6 talleres de mejora nutricional	FVI 2.1 Actas firmadas de participantes
			IR 2.2 El 80% del voluntariado de CRE formado supera una prueba de conocimiento al final de los talleres	FVI 2.2 Cuestionarios de conocimientos facilitadores
			IR 2.3 El 90% de las personas que participan en el programa de ayuda alimentaria a través de vales solidarios participa en los talleres de formación nutricional	FVI 2.3 Actas firmadas de participantes cruzado con datos de receptores de vales
			IR 2.4 El 75% de las personas formadas mejora sus conocimientos en aspectos nutricionales en un 20%	FVI 2.4 Cuestionarios de conocimiento participantes pre y post talleres

La medición del impacto social de Startup Programme, Programa desarrollado en España por la Fundación Junior Achievement desde el año 2008 (en su sexta convocatoria), en colaboración con la Fundación Universidad Empresa y otras organizaciones vinculadas al ámbito empresarial, como la Fundación de PwC, se plantea como un proceso de avance en la identificación y medición de los diferentes tipos de resultados del Programa sobre los colectivos beneficiarios. En términos generales, es importante diferenciar entre los objetivos finales del Programa, asociados a resultados y cambios de largo plazo (*resultados/outcomes* e impactos), y los objetivos operativos, asociados a resultados inmediatos de las actividades realizadas (*productos/servicios/outputs*). De hecho, la medición de los resultados más inmediatos se convierte en un primer paso necesario para encauzar adecuadamente la medición del impacto social (*impact*) del Programa.

Resultados	Colectivos	Indicadores
Productos / servicios / outputs (resultados inmediatos)	Alumnado	Alumnos Proyectos presentados Proyectos asesorados por PwC premiados ...
	Universidades	Índice de involucración de universidades Índice de repetición en el Programa ...
	Asesores voluntarios	Asesores de PwC Índice de satisfacción Índice de repetición en el Programa ...
Resultados / outcomes (resultados a largo plazo)	Alumnado	Desarrollo de competencias profesionales, emprendedoras, sociales y personales (autoconfianza, comunicación, solidaridad y honestidad, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.) Casos de éxito asesorados por PwC (startups constituidas) ...
	Asesores voluntarios	Desarrollo de competencias profesionales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.) Cultura de empresa y organizacional (Índice de rotación en la firma) ...
Impactos (resultados netos a largo plazo)	Sociedad (impacto social y económico)	Jóvenes con mayor empleabilidad y capacidades para el emprendimiento Creación de tejido productivo (startups constituidas) Creación de empleo ...

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

4.2.5. Consejos prácticos

- No es aconsejable “seleccionar y mezclar” indicadores de bases de datos existentes si no se cuenta con experiencia en procesos de medición del impacto. Podría ahorrar algo de tiempo en principio, pero es más que probable que se desperdicien recursos recopilando datos irrelevantes si no hemos seguido el proceso.
- En primer lugar se debe reflexionar sobre los indicadores pertinentes y sólo entonces verificar las bases de datos existentes para ver si hay algunos que encajan con las especificidades de nuestra organización.
- No se debe limitar la selección de indicadores a los que muestren impactos positivos en el corto plazo. Por ejemplo, la teoría del cambio aplicado a un caso concreto sostiene que proporcionar una capacitación en idiomas a inmigrantes económicos los fortalece y los hace menos dependientes de servicios públicos, con lo que se reducen sus costes; en este caso, un indicador potencial sería el número de personas de esa comunidad que utiliza los servicios del gobierno. A corto plazo este número podría crecer, pues mejorar su conocimiento del idioma les ayuda a pedirlos, lo que aumenta la demanda; sin embargo en el largo plazo, este número probablemente se reduciría.
- Tratar siempre de incluir al menos un indicador que no proceda de nuestra propia información para cada *resultado (outcome)*.
- No “empantanarnos” calculando cifras exactas del impacto (¡a menos que estemos trabajando con gobiernos que lo requieran!). Centrarnos en nuestra medición de impacto calculando *resultados (outcomes)* y reconociendo los factores que pueden incrementarlo o disminuirlo.
- Para recoger las consecuencias inesperadas o no intencionadas, revisar nuestras actividades periódicamente como parte del proceso de supervisión y evaluación (más en el Paso 5) y luego valorar sus implicaciones en los objetivos generales de impacto y en las actividades.

4.2.6. Recomendaciones para la gestión del impacto

- Un EFI/IS debe decidir si definir o no indicadores a nivel de su cartera de inversiones sociales, para medir cómo ha alcanzado sus objetivos como organización. La medición de impacto a nivel de cartera es un tema candente en la medición de impacto y todavía no hay una práctica común.
- Para un EFI/IS, no basta con considerar el impacto alcanzado por los Proyectos Sociales; es también importante evaluar el impacto del conjunto de sus propias inversiones/actividades.
- El EFI/IS debe intentar seleccionar indicadores que estén directamente relacionados con su teoría del cambio y por ende en consonancia con su proceso operativo.

Además, en el caso de que el inversor social y la entidad social sean diferentes:

- El inversor social no debe limitarse a tener en cuenta el impacto alcanzado por la entidad social, sino que también es fundamental que estime el impacto de su trabajo sobre la misma.
- Los indicadores seleccionados deben ser consensuados entre ambos, el EFI/IS y la entidad social. Además, se debe aclarar desde el principio (durante la negociación y etapa de demanda de información (*due diligence*)) quién es responsable de medir qué. Ello puede evolucionar con el tiempo y puede volver a ser revisado, por ejemplo, anualmente.

4.2.7. Ejemplo práctico

Teniendo una idea clara de los objetivos del EFI/IS, del Proyecto Social y de quienes son los principales agentes clave involucrados, nos encontramos en situación de considerar los *productos/servicios (outputs)*, los *resultados (outcomes)* y los *impactos*, así como los indicadores apropiados. La tabla siguiente muestra la teoría del cambio aplicado a un caso concreto, en el que inversor social y entidad social no coinciden, y destaca los diferentes *productos/servicios (outputs)*, *resultados (outcomes)* e *impactos*.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Modelo de negocio	
<i>Insumos (Inputs)</i>	Actividades
Equipamiento: instalaciones sanitarias, vehículos de recogida, procesador para convertir las heces en fertilizantes para generar electricidad	Instalación de aseos
Plantilla: personal cualificado en Kenia para supervisar la construcción de instalaciones sanitarias y la selección de franquicias, empleados de recogida de desechos y transporte para procesarlos, operarios de digestores para producir electricidad y fertilizante	Reclutamiento de franquicias
Colaboradores: colaboradores en implementación de educación sanitaria, colaboradores técnicos para el diseño de aseos y de digestores / abonadores, colaboradores de microcréditos para respaldar la compra de franquicias	Venta de servicios de instalaciones sanitarias (a través de franquicias)
Provisión de fondos: subvenciones e inversiones de fundaciones e inversores socialmente responsables	Retirada de desechos, almacenamiento y procesamiento
	Generación de electricidad
	Producción de fertilizantes

	Efectos esperados	
<i>Productos/servicios (Outputs)</i>	<i>Resultados (Outcomes)</i>	Impactos
Número de aseos instalados \$ Ingresos de la venta de aseos	Aumento en el acceso a instalaciones sanitarias en los barrios pobres	Mejora en el bienestar físico (reducción de las enfermedades)
Número de operarios de los aseos	Aumento de los niveles de empleo entre los habitantes de barrios pobres	Mejora en el bienestar material
Número de usuarios (por aseo y total) Número de visitas a los aseos \$ Ingresos de los operarios de los aseos	Mejora en la salud de los usuarios de aseos y de los habitantes en general Aumento de los ingresos de los operarios por cada aseo	Mejora en el bienestar físico Mejora en el bienestar material
Kgs. de desechos recogidos (suponiendo que 1 kg procesado = 1 kg recogido)	Mejora en la situación medioambiental de los habitantes (menos desechos en aguas)	Mejora en el bienestar físico
Kwh de electricidad producida \$ Ingresos de la venta de electricidad	Disminución de las cifras de escasez / apagones Disminución de emisiones de CO2	Mejora en la seguridad energética Mejora medioambiental
Kg de fertilizante producido Kg de fertilizante vendido \$ Ingresos de la venta de fertilizante	Disminución de la dependencia de fertilizantes caros Disminución de la dependencia de fertilizantes químicos	Mejora del bienestar material Mejora del medio ambiente

Dado que uno de los objetivos de la medición de impacto para este EFI/IS es supervisar las operaciones de la entidad social, necesitamos fijar ciertos indicadores de *producto/servicio (output)*. Estos indicadores de producto necesitan estar en consonancia con la teoría del cambio mostrada más arriba y, para promover la estandarización, intentaremos en lo posible usar los indicadores IRIS.

<i>Producto/servicio (output)</i>	Indicador IRIS
Número de aseos instalados	PI9601: Número de unidades instaladas por la ES durante el periodo referido
\$ Ingresos de la venta de uso de los aseos	PI1775: Ingresos de la venta del producto o del servicio durante el periodo referido
Número de operarios de los aseos	PI2758: Número de los micro/emprendedores distribuidores de los productos/servicios de la ES durante el periodo referido
Número de visitas a los aseos	PI8783: Promedio de clientes que visitan las instalaciones durante el periodo referido
Número de usuarios de los aseos (por aseo y en total)	PI4060: Número de individuos que fueron clientes durante el periodo referido
\$ Ingresos de los operarios de los aseos	PI4881: Ganancias totales generadas por los micro/emprendedores al vender productos/servicios de la ES
Kg de desechos recogidos	No existe un indicador así en IRIS: Se crea un nuevo indicador: Número de Kgs. de desechos recogidos de los aseos durante el periodo referido
kWh de electricidad producida	PI8706: Energía producida durante el periodo referido
\$ Ingresos de la venta de electricidad	PI1775: Ingresos de la venta de los productos o servicios durante el periodo referido
Kg de fertilizante producido	PI1290: Cantidad de producto o servicio producido por la organización durante el periodo referido
Kg de fertilizante vendidos	PI1263: Cantidad de producto o servicio vendido por la organización durante el periodo referido
\$ Ingresos de la venta de fertilizante	PI1775: Ingresos de la venta de producto o servicio durante el periodo referido

A pesar de ser importantes para la supervisión de las actividades de la entidad social, estos indicadores de *producto/servicio (output)* no nos van a decir necesariamente si la entidad social está progresando hacia sus resultados. Para esto, necesitamos seleccionar primero los resultados que son relevantes para el EFI/IS, para centrarnos en

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

ellos. Si el objetivo de un EFI/IS es mejorar la vida de las personas que viven en la pobreza, necesitamos centrarnos en los resultados relacionados con el bienestar físico y material, por encima de los relacionados con el medio ambiente. Mencionábamos antes que los agentes más importantes eran los usuarios de los aseos, los operarios de los aseos y los habitantes de los barrios pobres. Con este filtro, sería necesario centrarse en los siguientes resultados, de acuerdo a los temas de bienestar físico y material.

Mejora del bienestar físico:

1. Facilitación del acceso a las instalaciones sanitarias por parte de los habitantes de barrios pobres.
2. Mejora de la salud de los usuarios de los aseos y del barrio en general.
3. Mejora de la situación medioambiental del barrio pobre.

Mejora del bienestar material:

4. Aumento de los niveles de empleo entre los habitantes del barrio pobre.
5. Aumento de los ingresos para los operarios de los aseos.

Dado el equipamiento técnico necesario para medir el nivel de aguas residuales en las barriadas pobres, el EFI/IS decidió centrar la atención en el resto de resultados. Con cada uno de ellos, se debe pensar en dos o tres cuestiones que demuestren que la situación no es óptima en el presente, para seleccionar los indicadores apropiados.

Para la facilitación del acceso a las instalaciones sanitarias (indicador número 1, más arriba), podemos encontrar dos indicadores de *resultados (outcomes)* apropiados entre los indicadores de *producto/servicio (output)* detallados anteriormente:

1. Número de unidades de aseos instalados por la entidad social durante el periodo referido.

2. Número de individuos que fueron clientes en el periodo referido.

Sin embargo, otro importante indicador a añadir sería el destinado a conocer cómo ha evolucionado la situación sanitaria general:

3. Aumento (respecto al comienzo de las actividades de la entidad social) en el número de tipos de aseos (incluyendo letrinas, etc.) instalados (por la entidad social o por cualquier otra organización) durante el periodo referido.

Para la mejora de la salud de los usuarios de los aseos y de los habitantes de los barrios (indicador número 2 arriba), se puede entrevistar a los usuarios con el objetivo de recoger datos sobre:

4. Número de días en que un usuario de los aseos no ha podido levantarse de la cama durante el periodo referido, debido a alguna enfermedad relacionada con el estómago (definición deliberadamente vaga para poder incluir otras enfermedades como las diarreas, lombrices intestinales, etc.).

5. Número de brotes de tifus o cólera en la zona equipada con los aseos durante el periodo referido.

6. Promedio de días en los que un habitante del barrio ha sido incapaz de levantarse de la cama durante el periodo referido debido a alguna enfermedad relacionada con el estómago.

Para el incremento de los niveles de empleo (indicador número 4 arriba) entre los habitantes de los barrios pobres, es importante supervisar los siguientes indicadores:

7. Proporción de la comunidad con alguna forma de ingresos regulares a tiempo completo o parcial hasta el final del periodo.

8. Número de empleados (operarios de aseos, recolectores de desechos, etc.) de la entidad social, incluyendo los que trabajan a tiempo completo y a tiempo parcial (pero no temporales), al final del periodo referido y que residen en la comunidad donde han sido instalados los aseos.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 3: LA MEDICIÓN: RESULTADOS, IMPACTO E INDICADORES

Para el incremento de los ingresos de los operarios de los aseos (indicador número 5 arriba), se pueden utilizar otros indicadores de *productos/servicios (outputs)*, así como dos indicadores que reflejan un aumento en la riqueza:

9. Ganancias totales generadas por los micro emprendedores al vender los productos/servicios generados por la entidad social.
10. Proporción de operarios de aseos cuyos niños asisten todos a la escuela.
11. Proporción de operarios de aseos con hogares cuyas paredes exteriores están hechas con materiales fuertes (por ejemplo, hierro, aluminio, azulejo, hormigón, ladrillos, piedra, madera).

De los once indicadores de *resultados (outcomes)* seleccionados, tres son además usados como indicadores de *producto/servicio (output)* y otro (empleados de la entidad social que son del barrio) debería ser relativamente fácil de incorporar al informe de resultados de la entidad social. Sin embargo, los siete restantes, que son requeridos para observar el progreso (o su ausencia) hacia los resultados objetivo, requieren mayor inversión de tiempo y recursos (por ejemplo, recopilación de información vía encuestas/sondeos) por parte de la entidad social. Ya que la entidad social afirma haber conseguido estos *resultados (outcomes)*, debería estar dispuesta a invertir el tiempo necesario en recoger datos. Sin embargo, en una etapa preliminar del emprendimiento, es importante que el EFI/IS y la entidad social acuerden en qué momento debe comenzar este nivel de rendición de cuentas, aunque el EFI/IS no debe ser demasiado complaciente a este respecto.



EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

5. Paso 4: Verificación y Valoración de Impacto

5.1. ¿De qué se trata?

El enfoque de la verificación y valoración de los productos y servicios de las empresas ha estado presente en el ámbito de la gestión desde hace tiempo. El enfoque inicial de la presente Guía, y dentro del ámbito de las organizaciones comerciales, fue el de la calidad del producto ofrecido, es decir, el proceso de cómo se fabrican los productos o cómo se prestan los servicios. Sin embargo, la gestión se dio cuenta de que la calidad por sí sola no era suficiente para satisfacer al cliente, de forma que trasladó el foco a su satisfacción. Hoy la atención se ha desplazado otra vez a la demostración del valor que el cliente obtiene del producto o servicio. Centrar la evaluación en el valor del cliente no sólo es relevante para organizaciones con ánimo de lucro, sino también para los emprendedores sociales, sus organizaciones y EFI/IS.

Verificar y valorar el impacto es un paso que se produce en 2 niveles: el del EFI/IS y el del Proyecto Social.

(i) Nivel del inversor social, el EFI/IS: un EFI/IS podría creer que está generando valor al proporcionar asistencia no financiera. Pero esto no se puede afirmar con rotundidad hasta que se verifique que esta asistencia se ha producido realmente en Proyectos Sociales. También puede ser necesario que el EFI/IS verifique regularmente que las expectativas de otros agentes involucrados (donantes/ inversores y recursos humanos) se cumplen, para que se puedan poner en marcha acciones correctivas en caso de necesidad.

(ii) Nivel del Proyecto Social: Cuando se establecen los objetivos, se identifican los agentes involucrados y se seleccionan los resultados e indicadores correspondientes (pasos 1-3), se tiene que saber si realmente se está progresando hacia el cambio y los resultados deseados, si se están logrando los objetivos y, si es así, si se están consiguiendo en la medida esperada.

El objetivo de este paso se centra predominantemente en el segundo nivel, el del Proyecto Social, dado que en general hay más retos

en esta área. Sin embargo, los EFI/IS no deben pasar por alto la importancia de verificar y valorar su contribución al impacto del Proyecto Social.

Dado que en el caso del Proyecto Social, diferentes agentes involucrados pueden esperar diferentes resultados, se deben verificar los resultados también desde la perspectiva de estos agentes. Esto puede llevar mucho tiempo, por lo que es preferible empezar por los grupos de agentes involucrados más relevantes, que en muchos casos son los beneficiarios de la intervención.

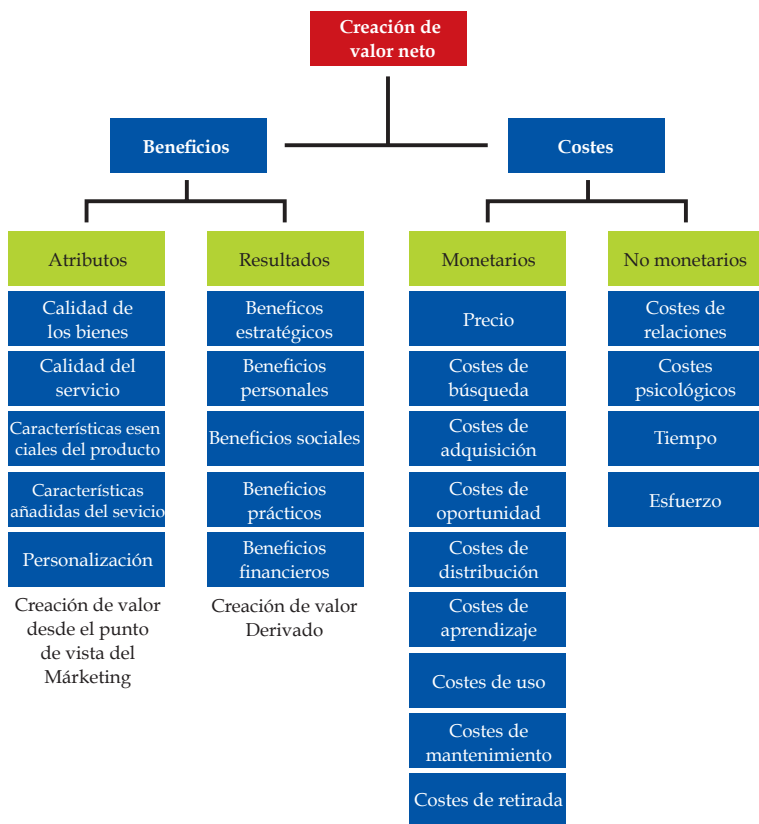
Además, cuando se verifica si el resultado es razonable para los agentes involucrados y si los resultados esperados se realizan (en el plazo y la cantidad esperada), también debemos comprobar si el resultado es relevante y si los agentes involucrados perciben que les aporta valor. Esto último es lo que llamamos “la valoración de impacto”. En otras palabras: hay que verificar si la afirmación que se hace sobre un impacto social positivo es correcta, y, si es así, en qué medida (es decir, qué valor tiene). Las respuestas a estas preguntas **nos permitirán afinar en la identificación de los resultados (outcomes) e indicadores asociados, creando un circuito de retroalimentación positiva en el proceso de medición de impacto, que nos permita gestionar de forma eficaz el impacto.**

El valor es el balance entre los beneficios y los costes/sacrificios de un agente involucrado (quienquiera que éste sea). Los EFI/IS y los Proyectos Sociales normalmente incurren en gastos para crear valor para otros agentes involucrados (es decir, los beneficiarios directos o indirectos). Y es algo habitual que los beneficiarios directos e indirectos reciban los beneficios sin que esto suponga una carga financiera para ellos. En otras palabras, los costes son soportados por un agente involucrado para generar valor para otro agente. Esta es una de las razones por las que el impacto de inversiones filantrópicas es difícil de valorar. En el siguiente esquema se ilustra cómo la creación de valor (“CV”) está relacionada con los beneficios y los costes.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

Figura 12. La creación de valor neto



Fuente: Woodall, 2003, "Conceptualizando el valor para el cliente" ("Conceptualizing Value for Customer")

En el caso de que inversor social y entidad social no coincidan, este paso también es importante para evaluar si la entidad social ha mejorado sus productos o servicios tras la intervención del EFI/IS

(por esta razón sería importante hacer la valoración al principio y al final de la intervención), las características de los inversores (si están centrados en un valor numérico o emocional) y los recursos disponibles.

Además, verificar y valorar el impacto ayuda a identificar los impactos que aposten con el mayor valor social, lo cual puede ayudar a los EFI/IS a centrar sus recursos en iniciativas que causen el mayor impacto posible en la sociedad.

La verificación y valoración de resultados no deberían ser llevadas a cabo en la etapa final de una inversión/actividad o de la gestión de un Proyecto Social, sino que deberían ser repetidas en distintos momentos del proceso de inversión y creación de valor de un EFI/IS como ejercicio de verificación y contraste con lo que ocurre en la realidad. Se recomienda que este paso sea realizado al principio de una inversión/actividad o de la gestión de un Proyecto Social (como parte de la demanda de información (*due diligence*)), al menos una vez durante el periodo de inversión (para comprobar que el impacto se evalúa) y otra vez en el momento de terminar (como forma de comprobar que el impacto deseado se ha logrado coherentemente).

Una pregunta que suele hacerse es «¿Quién es el responsable?» En el nivel de los inversores sociales, debe ser el EFI/IS el responsable de verificar y valorar el impacto de la asistencia no financiera que da a los Proyectos Sociales que financian. En el nivel de los Proyectos Sociales, se puede argüir estar demasiado ocupado o no tener el tiempo o los alicientes para hacerlo. Sin embargo, que se dedique el tiempo y los recursos necesarios a este paso en los Proyectos Sociales depende de los EFI/IS, dado que aporta más credibilidad que ninguna otra información suministrada. Desgraciadamente, en la práctica, muchos inversores en el sector social tienden a confiar en su «intuición» en vez de invertir en la verificación y valoración del proceso. Esperamos que este paso “desmitifique” lo que se necesita para verificar que los resultados esperados se logran y que tienen valor para los agentes involucrados.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

5.2. ¿Cómo se hace?

5.2.1. Verificación de resultados

En este momento se necesita verificar lo que ha sido desarrollado a lo largo del proceso de medición del impacto.

Desde el punto de vista del inversor social, el EFI/IS

En relación con los EFI/IS, lo que hay que verificar es el valor añadido que generan en los Proyectos Sociales en forma de apoyo no financiero. Es recomendable que los EFI/IS recurran a estudios independientes para examinar este valor añadido con el fin de que gane en fiabilidad y veracidad el análisis.

Desde el punto de vista del Proyecto Social

En relación con los Proyectos Sociales, se deben verificar los resultados que se planea o afirma estar generando, por ejemplo, el modo en que los agentes involucrados se ven/vieron afectados por su trabajo.

En otras palabras, en ambos casos, estamos contrastando la información recibida, verificándola con otras fuentes.

Hay tres métodos principales de verificación:

i. Investigación documental

Buscando en informes de investigación externos, bases de datos, estadísticas elaboradas por el gobierno, etc., es posible confirmar las tendencias que las organizaciones han detectado a través de los indicadores de *resultados (outcomes)*. Esta investigación puede ser llevada a cabo por el EFI/IS y/o en el marco del Proyecto Social o puede ser subcontratada. Para los EFI/IS esta investigación documental puede y debe tener lugar en varios puntos del proceso de inversión. Antes de la inversión, esta información aporta datos sobre el tamaño y la importancia del tema y establece un caso base. Durante la inversión estos datos son útiles para contrastar mediante su triangulación con otros métodos.

ii. Análisis comparativo

Podemos comparar los datos de la organización con los datos de otras organizaciones comparables que operen en territorios similares en relación a temas afines. Podemos preguntarnos qué actividad ha sido realizada, o intentada, con anterioridad y cuáles fueron los resultados y conocimientos derivados de ésta. El análisis comparativo es útil para el establecimiento de objetivos y la valoración de los resultados. El peligro de este método reside en que es posible que las organizaciones compartan solamente los datos «buenos» y no la información sobre proyectos que fracasaron o fueron menos exitosos.

iii. Entrevistas/Focus groups

Probablemente la mejor manera de verificar expectativas y resultados sea preguntar a los agentes involucrados, ya sea en forma de entrevistas individuales o grupales. En ambos casos se les pregunta acerca de los resultados de la intervención. Esto es así particularmente en el caso de que el EFI desee analizar efectos no financieros.

Una cuestión clave es plantear las preguntas de forma neutra para evitar las que “presuponen una respuesta”. Por ejemplo, si un gestor de proyecto pregunta a un participante «¿Te gusta mi proyecto?» existe el riesgo de que el participante intente complacer al gestor con una respuesta positiva. Es preferible, por ello, tener un interlocutor neutro (por ejemplo, uno externo al proyecto) haciendo preguntas abiertas como «¿Qué necesitan / hubieran necesitado?» y «¿Qué ha cambiado?»

No hay que preocuparse por recibir críticas sobre la subjetividad de este método. En este punto estamos buscando la opinión de la gente para contrastar los datos que ya tenemos. Por otro lado, es importante asegurarse de que la muestra de participantes sea representativa.

Destacamos unas pocas referencias que creemos serán de utilidad para llevar a cabo este método.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

<http://www.roguecom.com/interview/overview.html>

<http://techinlibraries.com/cowgill.pdf>

5.2.2. Valoración de resultados

Hay numerosos métodos y técnicas para medir el valor creado. Se pueden dividir en dos categorías:

- Cualitativas
- Cuantitativas

El objetivo de este manual no es mostrar todas las herramientas disponibles para medir el valor sino más bien, centrarnos en los métodos más utilizados y describirlos brevemente. También mencionamos páginas *web* específicas e informes donde se puede encontrar información adicional sobre cada técnica.

(i) Cualitativo

- **Historias de vida**

Casi todas las organizaciones utilizan la narración de una manera u otra. Estas historias pueden encontrarse en informes anuales, informes de proyecto, revistas, etc. De hecho, la narración de historias es un método estructurado que describe los resultados de una intervención/inversión desde el punto de vista de un agente involucrado. A través de entrevistas estructuradas, los agentes involucrados son preguntados acerca de su experiencia con la organización. Cada entrevista es llevada a cabo con la misma estructura de preguntas. Finalmente, surgirá una imagen (una historia) que refleje la experiencia y el cambio que ese agente ha experimentado. Hay una serie de marcos de referencia disponibles en Internet para ayudar a crear una entrevista estructurada y, por lo tanto, una historia eficaz.

Sitio web: <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>

La razón por la que la narración de historias de vida son tan populares es porque los números no siempre sirven para describir una realidad, mientras que en cambio suele ser más fácil comunicar el valor de unos resultados a través de una historia. El inconveniente de las historias es que es generalmente no dejan claro el número de personas que la han experimentado, por lo que el caso puede no ser representativo. Recomendamos el uso de historias de vida como un componente más de la valoración, no como la única metodología.

- **Encuesta de satisfacción del cliente**

Éste es un método usado habitualmente para medir el nivel de satisfacción entre los agentes involucrados. En Internet se puede encontrar un gran número de alternativas para este tipo de investigación, entre las que se encuentran los cuestionarios *online*, entrevistas, grupos focales, etc. A menudo estas encuestas son realizadas por una organización externa.

En el caso de no coincidir el inversor social y la entidad social, los EFI/IS pueden encontrar estas técnicas útiles para medir el valor del apoyo no financiero dado a las entidades sociales.

One Foundation encarga informes independientes acerca de sus beneficiarios a través de una encuesta cuantitativa llevada a cabo por el Centro para la Filantropía Efectiva (Centre for Effective Philanthropy) cada dos años. El Informe de Apreciación del Beneficiario (GPR, «Grantee Perception Report®»), en inglés) muestra a un inversor filantrópico individual las valoraciones de sus beneficiarios comparadas con un conjunto de valoraciones de otros inversores cuyos beneficiarios también hayan sido encuestados por el CEP³⁶.

Usar la metodología de la satisfacción del cliente puede aportar información importante acerca del valor del producto/servicio para los agentes involucrados. Sin embargo, hay que remarcar que «satisfacción» no siempre implica que el tema en cuestión sea (muy) importante para el agente. Se debe, por ello, incluir

³⁶ Más información en www.effectivephilanthropy.org

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

respuestas específicamente centradas en el valor, por ejemplo, hasta qué punto es este un cambio importante para el beneficiario.

Muchas organizaciones preguntan «¿Cuántas entrevistas o qué *feedback* se necesita?, ¿un 40%, un 80%?». En general, depende de la disponibilidad de recursos. La representatividad de la población investigada es mucho más importante que el número de entrevistas. Es mejor tener cubierto un 20% de un buen grupo representativo que tener el 50% de un grupo que no lo es.

- **Evaluación del impacto en grupo (grupos focales)**

Este método es popular en países en vías de desarrollo con grupos objetivo que no pueden leer o escribir, ya que hace posible que los agentes involucrados ordenen sus preferencias a través de imágenes. A los participantes se les muestran una serie de imágenes (a veces hechas por ellos mismos) de productos que son importantes y significativos para ellos. Se inserta un nuevo elemento (la oferta de la entidad social o del EFI/IS, por ejemplo). Los participantes reciben pequeñas piedras que simbolizan monedas para que puedan puntuar sus preferencias pagando más o menos por los distintos productos.

- **Índice sobre el progreso de salida de la pobreza** (*Progress out of Poverty Index, PPI, Grameen Foundation*)

Este método ya se ha descrito en el paso 3, donde la atención se situaba en torno a la elección de indicadores apropiados. En el paso 4 usaríamos el PPI como medida de la eficacia de la entidad social a la hora de sacar a gente de la pobreza y, por lo tanto, el valor del trabajo de la entidad social para el grupo en cuestión.

(ii) Cuantitativo

Cada agente involucrado suele requerir una técnica diferente. Identificamos dos técnicas principales:

- Valor percibido.
- Reducción/reasignación de costes.

Ha de tenerse en cuenta que el análisis del retorno social de una inversión o el análisis coste/beneficio no son técnicas en sí mismas, sino marcos metodológicos que usan una técnica u otra.

La reducción de costes rara vez es relevante para individuos concretos o poblaciones objetivo, ya que no suelen ser éstos los que corren con los costes. Tratando con ellos se deben utilizar métodos de valor percibido. Por otra parte, los gobiernos, las instituciones y las organizaciones suelen preferir metodologías de reducción de costes, dado que se centran en ello.

En el estudio de la inversión de la Fundación Esmée Fairbairn en el bono de impacto social gestionado por “Social Finance” queda claro que el bono se centraba en la reducción de costes, dado que éste era el objetivo del gobierno, y que su aceptación era crucial para toda la estructura.

(a) Valor percibido

- **Valor percibido/preferencias reveladas**

Estas técnicas sirven para inferir los precios de bienes de mercado. La idea se basa en que la gente revela sus preferencias cada vez que compra y vende. En la bibliografía científica, es posible que se haga referencia a estos métodos como métodos de **valoración contingente**. Fundamentalmente, éstos diferencian dos preguntas a deducir:

- (i) Disposición a pagar
- (ii) Disposición a aceptar

Como estos métodos usan «dinero» en su investigación, las respuestas a las dos preguntas pueden verse sesgadas: bien

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

pueden ser respuestas dadas con fines estratégicos: puede que se comunique un valor bajo de disposición a pagar por temor a que un valor alto conduzca a un precio mayor; o bien, si no pueden permitirse el servicio, pueden dar respuestas extremadamente elevadas.

Referencias útiles para saber más acerca de estas técnicas:

Mitchell, R. and R. Carson (2005). *Using surveys to value public goods; the contingent valuation method*. Washington USA.

Champ, P., Koyle, K. and Brown, T. (2003). *A Primer on nonmarket valuation*. Dordrecht (NL): Kluwer.

- **El Juego del Valor (*Value Game*, en inglés)**

Una forma específica del método de preferencias reveladas es el juego del valor. Éste combina la valoración del impacto en grupo (descrito antes) y el método de la disposición a pagar, pero sin el componente del dinero. Los participantes puntúan imágenes con productos relevantes y una imagen de un servicio/actividad/impacto de valor desconocido, sobre la base de su preferencia. La puntuación proporciona información acerca de la valoración de este servicio y puede ser comparada con el valor monetario de los productos circundantes.

Más información acerca del Juego de Valores (*Value Game*) puede ser encontrada en www.valuegame.org

(b) Reducción de costes

- **Métodos de ahorro de costes / preferencias declaradas**

Los métodos de preferencias declaradas utilizan datos financieros reales para valorar los resultados a través del uso de información acerca de los costes ahorrados, gastos y cambios en los insumos financieros. Los métodos más comúnmente usados son:

- **Método de ahorro de costes:** por ejemplo, cuando un nuevo

tratamiento en un hospital reduce la duración del internamiento y se ahorra en costes hospitalarios.

- **Método de coste del viaje:** son, por ejemplo, los gastos con los que la gente tiene que correr para acceder a un servicio. Estos costes indican el precio mínimo que hay que pagar para recibir el servicio.
- **Método de fijación de precios hedónicos:** se basa en medir el valor de un cambio debido a cambios en el entorno. Por ejemplo, una casa vale 1 millón de euros. Cuando se construye un aeropuerto al lado de la casa, el valor puede caer, aunque la casa siga siendo la misma.
- **Valoración del bienestar:** una técnica recientemente desarrollada para valorar el efecto, en términos monetarios, de un problema de salud sobre el bienestar de un individuo. Éste método implica calcular la variación en la compensación necesaria para mantener el mismo nivel de bienestar tras sufrir un particular problema de salud. Se espera que este método pueda ofrecer una solución a los problemas de los métodos de preferencias reveladas y de valoración contingente. Más referencias en www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470.

Estos métodos reflejan bien el valor generado y son populares en el análisis coste/beneficio. Surgieron originariamente en los sectores de infraestructuras y el medioambiental y se van haciendo un hueco cada vez mayor en los sectores sociales.

- **Años de Vida Ajustados por Calidad** (*Quality Adjusted Life Years*, en inglés o «QALY»).

Es una forma de análisis coste/beneficio. La idea básica de este análisis es sencilla: un año de vida con perfecto estado de salud vale una unidad y un año del que se espera un estado de salud peor que el ideal vale menos de una unidad. El análisis QALY está basado en el número de años de vida que serán añadidos a una intervención. Cada año con perfecta salud es asignado un

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

valor desde 1.0 y hasta 0.0, que es la muerte. Si los años extra no son vividos en plena salud, como, por ejemplo, en el caso de que el paciente perdiese una extremidad, la vista o tuviese que vivir en silla de ruedas, entonces los años de vida restantes se valorarían entre el 0 y el 1, para dar cuenta de ello.

Aunque un tratamiento puede ayudar a vivir más tiempo, también puede tener efectos secundarios importantes, por ejemplo, puede hacer que la persona se sienta enferma, o ponerla en riesgo de otras enfermedades o incapacitarla para la vida diaria. Otros tratamientos pueden no alargar la vida del paciente, pero sí mejorar su calidad de vida (por ejemplo, mitigando el dolor o discapacidad). El método QALY da una idea de cuántos meses o años de vida de una calidad razonable puede ganar una persona como resultado de un tratamiento. Así, se puede comparar mejor el coste de diferentes tratamientos.

Los análisis QALY han sido criticados porque implican que hay una proporción de pacientes que son excluidos de tratamientos o a los que se les niegan tratamientos a favor de otros pacientes más necesitados. No obstante, decisiones de esta naturaleza han de ser tomadas constantemente.

Para más información acerca de QALY, dirigirse a: <http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>

Esta lista de metodologías cualitativas y cuantitativas no pretende ser exhaustiva. Se han seleccionado algunos de los métodos más usados que pensamos que son más útiles y frecuentes. Se puede encontrar más información acerca de estas técnicas (y muchas otras) en la base de datos TRASI: <http://trasi.foundationcenter.org/>

Pieter Oostlander, de Shaerpa, declaraba que «Lo que hacemos en casos importantes es:

- Buscar investigaciones académicas que apoyen las afirmaciones que se hagan en el análisis del impacto.
- Entrevistar a los agentes involucrados y beneficiarios para verificar si las afirmaciones hechas por el proyecto o la organización son compartidas por esos grupos.
- Buscar información estadística e investigaciones académicas que apunten los valores de los indicadores de impacto y, en caso de necesidad, organizar grupos de trabajo con los beneficiarios y los agentes involucrados para contrastar el valor percibido por ellos.»

La Fundación Focus-Abengoa, con sede en Sevilla, ofrece una ilustración sencilla de cómo abordar la medición de impacto de la exposición *“Murillo y Justino de Neve: el arte de la amistad”*, formada por 16 pinturas. Esta exposición, organizada por la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con el Museo Nacional del Prado y la Dulwich Picture Gallery, se ha podido visitar en las sedes de estas pinacotecas en Madrid, el Hospital de Venerables de Sevilla (Sede de la Fundación Focus-Abengoa) y Londres, respectivamente, en estancias temporales de 3 meses de duración. Para la medición de impacto de la exposición, se aplica el método SROI, que en términos de la elección de indicadores y de la recopilación de datos se concreta en tres aspectos.

1. Para recoger los datos de los beneficiarios, se diseñan 2 encuestas específicas, que se aplican a 112 personas y 23 comercios de la zona, cuyos resultados se extrapolan al conjunto de visitantes de la exposición.

- En el caso de las personas visitantes, el cuestionario contiene varios bloques de preguntas: Datos sociodemográficos básicos,

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

impresiones personales y conocimiento sobre arte y cultura de la ciudad de Sevilla, consumo en los comercios de la zona, valor de la visita en comparación con eventos parecidos y satisfacción por la visita.

- En el caso de los comercios de la zona, el cuestionario se centra en preguntas relacionadas con el potencial aumento de negocio.
2. Para cuantificar el valor monetario a los beneficios, se utilizan dos fuentes de información.
 - La información recabada de la encuesta a visitantes, que permite calcular el porcentaje de personas sobre las que se hacen notar los efectos esperados previamente identificados, que se utiliza para calcular el valor económico de dichos beneficios; y conocer el consumo realizado en los comercios de la zona, que se utiliza para estimar el valor económico asociado al aumento negocio imputable al aumento de personas por el barrio con motivo de la exposición.
 - Indicadores monetizados equivalentes (indicadores proxy) a los indicadores identificados para medir los beneficios de la exposición sobre visitantes y comercios, que se obtienen de experiencias aproximadas (eventos, cursos u otros) en Sevilla o la media española, contenidas en fuentes secundarias relacionadas.
 3. Para cuantificar los costes, se considera la inversión realizada por la Fundación Focus-Abengoa para la exposición.



EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 4: VERIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE IMPACTO

5.3. Consejos prácticos

- Tomarse este Paso (más) seriamente, ya que puede evitar inversiones poco rentables y puede crear un entorno de aprendizaje y emprendimiento.
- Ser claro acerca de lo que se necesita verificar: diferentes procesos serán útiles en diferentes momentos para verificar los resultados de los Proyectos Sociales frente a los beneficiarios y para verificar el papel del EFI/IS en el Proyecto Social.
- La Investigación documental es un buen punto de partida para la verificación, pero puede no ser suficiente.
- La decisión de un EFI/IS de «salir al campo» y confiar en su verificación de impacto debe tomarse teniendo en cuenta el tamaño de la inversión y sus costes.
- La elección de técnicas cuantitativas y cualitativas o de una combinación de ambas para valorar el impacto debe basarse en los objetivos del proceso de medición de impacto y en la priorización de los agentes involucrados.
- La inversión de tiempo que se necesita para verificar y valorar el impacto debe ser presupuestada de antemano (los EFI/IS en el grupo de expertos sugirieron un 5-7% del tiempo anual), ya que es vital hablar con la gente para asegurar que se logra el impacto.

5.4. Recomendaciones para gestionar el impacto

- Para un EFI/IS, verificar y valorar los resultados no debería ser llevado a cabo solamente en la última fase de una inversión/ actividad o de gestión de un Proyecto Social, sino que su contraste con la realidad debería ser repetido en varios puntos a lo largo del proceso de inversión y de creación de valor.
- No se puede afirmar de forma tajante que se ha creado valor con el apoyo del EFI/IS al Proyecto Social, a menos que se pueda verificar.

- Los EFI/IS deberían usar estudios independientes para valorar el apoyo que dan a los Proyectos Sociales, para asegurar la fiabilidad y validez del análisis.
- Los EFI/IS deberían verificar a intervalos regulares que las expectativas de otros agentes involucrados (donantes/inversores y recursos humanos) se cumplen, de forma que de no ser así, se puedan aplicar medidas correctivas a tiempo.

Además, en el caso de que el inversor social y la entidad social sean diferentes:

- Verificar la creación de valor que pueda generar el apoyo (de tipo financiero, técnico u otro) del EFI/IS a la entidad social.
- Tomar y dejar claras las decisiones sobre cuál de las partes (EFI/IS o entidad social) es responsable de qué partes del proceso de verificación y valoración.

5.5. Ejemplo práctico

En este caso, el inversor social y la entidad social son diferentes. El EFI/IS quiere verificar y valorar la asistencia técnica que ha dado a la entidad social así como los resultados de ésta. Para hacer lo primero, el EFI/IS se asegura de hacer un seguimiento de toda la asistencia pro-bono que da a la entidad social en cuanto al tipo, la duración (horas) y, cuando sea posible, asignando un valor en dólares equivalente al coste de esta asistencia en el mercado. Cada año encuesta a todas las entidades sociales con las que trabaja para entender el valor que éstas ven en la asistencia técnica. La primera encuesta fue desarrollada con ayuda de un consultor externo. Sin embargo, el EFI/IS decide hacer la encuesta ella misma para reducir costes.

Por otra parte, el EFI/IS recoge tantos datos como puede para el proceso de verificación mediante investigación documental combinada con análisis comparativo. Por ejemplo, hace un seguimiento de los datos gubernamentales acerca de brotes de

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

enfermedades en y alrededor de Nairobi, a la vez que está atenta a las actividades y resultados de compañías similares trabajando en el mismo escenario (aunque puede que en países distintos).

El EFI/IS aún no está trabajando con la entidad social en la valoración de los resultados de las actividades de entidad social, dado que no tiene recursos suficientes para poner en práctica ninguna de las dos técnicas que podrían considerar (valor percibido o Índice de salida de la pobreza). Como la entidad social se encuentra en una etapa poco madura, ésta siente que es mejor invertir el tiempo en refinar el modelo de funcionamiento y en consolidar los productos y servicios. Adicionalmente, la elaboración de los indicadores de *resultados (outcomes)* requeridos ya les lleva una cantidad significativa de tiempo y el EFI/IS no quiere sobrecargar a la entidad social con otras peticiones en esta etapa tan temprana de su madurez.

6. Paso 5: Seguimiento y presentación de resultados

6.1. ¿De qué se trata?

El paso final del proceso de medición del impacto incluye la supervisión - seguimiento de los objetivos determinados en el primer paso y concretados mediante los indicadores fijados en el tercero- y la presentación de resultados transformando los datos en formatos presentables que sean relevantes y significativos para los agentes clave involucrados. El seguimiento y la presentación de resultados son procesos repetitivos que van de la mano, ya que lo que para un agente es seguimiento para otro es presentación de resultados; por ejemplo, cuando un EFI/IS está supervisando el progreso de un Proyecto Social, éste se encuentra presentando informes de datos relevantes para la primera. A la hora de considerar el seguimiento y presentación de resultados, de nuevo tenemos que considerar dos puntos de vista: el del EFI/IS y el del Proyecto Social.

(i) Seguimiento

Una vez que una organización ha decidido los indicadores de medición y verificado que son razonables para los agentes involucrados, se necesita comenzar a recoger datos de una forma sistemática para hacer el seguimiento de la actuación respecto a los objetivos. En la práctica, el tipo de seguimiento puede ser decidido al principio; sin embargo, nosotros instamos a las organizaciones a revisar el proceso de medición del impacto, al menos de forma teórica, antes de establecer el sistema, de manera que se entienda el tipo de información que se necesita recopilar y, por ende, evitar en una etapa posterior posibles problemas técnicos asociados.

Un EFI/IS necesita sistematizar los datos que registra para evaluar si está cumpliendo sus propios objetivos de impacto.

El Proyecto Social, por su parte, necesita recoger y registrar datos relacionados con los indicadores fijados en el Paso 3 y con la información pertinente definida en el Paso 4 para verificar y valorar su impacto.

Un EFI/IS debe además entender la forma en que la que se reúne información en los Proyectos Sociales que financia y evaluar si los datos más relevantes son recopilados de una manera sistemática. Los EFI/IS necesitan supervisar la información recibida de los Proyectos Sociales (periodicidad, exhaustividad, calidad de la información proporcionada, etc.). De hecho algunos EFI/IS van un paso más lejos y buscan más allá de lo que un Proyecto Social concreto registra hoy e intentan imponer unos pocos criterios que les gustaría que fueran supervisados en el futuro, si los Proyectos Sociales son capaces de evolucionar de acuerdo a su plan estratégico.

Un EFI/IS necesita además supervisar datos sobre sus propias actividades en tanto que inversor comprometido. Esto implica conservar la información de todos los apoyos financieros y no financieros proporcionados por cada Proyecto Social y los costes totales de los mismos. Esto supone también registrar la manera en que el apoyo es usado por el Proyecto Social y localizar las brechas.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Usar la información recogida para registrar el progreso de los objetivos significa que los datos necesitan ser procesados, realizándose los análisis necesarios para adquirir una mejor y más completa comprensión del impacto alcanzado. El objetivo principal de la supervisión es aprender de los datos recogidos y analizados, de cara a identificar cambios e implementar acciones correctoras. La organización utiliza la información recopilada para analizar los resultados con relación a los objetivos iniciales y decide qué estrategias e intervenciones han funcionado y cuáles no. Es importante además analizar las consecuencias no intencionadas e inesperadas de las actividades de la organización y si son lo suficientemente significativas como para justificar un cambio de estrategia.

El EFI/IS necesita analizar su papel en el proceso de cambio planteando cuestiones como: ¿Es suficiente y adecuado el apoyo ofrecido a los Proyectos Sociales? ¿Qué se puede hacer de manera diferente? ¿Hay recursos disponibles para implementar ese tipo de acciones?

(ii) Presentación de resultados

Una vez la información ha sido recogida y analizada, una organización tiene que plantearse cómo presentarla. El objetivo que se plantee sobre la presentación de resultados afectará a la información que debe ser incluida. Así, dependiendo de si el punto de mira es una audiencia externa o interna, los diferentes agentes involucrados pueden requerir diferentes tipos de informes de resultados. La identificación de agentes involucrados llevada a cabo en el Paso 2 debe guiar la presentación de resultados, considerando los múltiples objetivos de aquéllos.

Una de las dificultades del sector social reside en que en cada Proyecto Social se necesita informar de manera diferente a cada proveedor de fondos. Algunas iniciativas (por ejemplo la de *Social Reporting Standard*, SRS) están intentando resolver ese problema, pero no existe homogeneidad, lo que conduce a ineficiencias.

Generación estándar de informes sociales

Una iniciativa para tratar sobre los múltiples requisitos de la generación de informes de resultados es el *Social Reporting Standard (SRS)*³⁷. Además de proporcionar recomendaciones sobre la generación de informes de resultados, sugiere el siguiente esquema marco para la presentación de resultados de impacto:

1. Problema a resolver
2. Dimensión, tamaño del problema
3. Contribución de la organización a la solución e impacto esperado
4. Impacto social real
 - Recursos usados (insumos)
 - Actividades realizadas (productos)
 - Impacto (incluyendo resultados)
5. Plan y prospectiva
6. Organización
7. Financiación

6.2. ¿Cómo se hace?

Puede usarse un solo sistema que aporte funcionalidad al seguimiento y a la presentación de resultados de manera que el sistema de seguimiento esté también preparado para presentar resultados. También pueden usarse diferentes herramientas en cada parte.

³⁷ www.social-reporting-standard.de

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

(i) Seguimiento

Nivel de inversor social, el EFI/IS

El EFI/IS debe recopilar y analizar datos de los indicadores específicos que miden el progreso de sus objetivos sociales generales, y además registrar el tiempo y/o el dinero invertido en calidad de apoyo no financiero en las inversiones/actividades o Proyectos Sociales que financie.

Mientras que el seguimiento de inversiones individuales es una práctica muy extendida, el seguimiento de los EFI/IS aún no está bien desarrollado. Dependiendo de cómo mide el EFI/IS el impacto de su cartera de inversiones, la recolección de datos y el análisis pueden ser diferentes. Es importante que la estrategia usada sea coherente. Por ejemplo, si los objetivos generales del EFI/IS están relacionados con la mejora a largo plazo de las condiciones de una determinada población, se deben recoger datos periódicamente para evaluar cambios en esa población particular, y debe hacerse una evaluación sobre la contribución del EFI/IS a dicho cambio. Implementar el seguimiento en el proceso interno estándar del EFI/IS y asignar una persona responsable a tal efecto puede ser una manera de abordar el problema.

Auridis, por ejemplo, ha desarrollado una base de datos de entidades sociales que utiliza Microsoft Access. Recoge información como datos financieros, historial de subvenciones, documentos imprescindibles como acuerdos de subvenciones, informes de progreso de sociedades participadas, y los hitos del proyecto. Desde el punto de vista de la cartera, Auridis no reúne datos de producto, resultado o impacto porque los indicadores no son comparables entre sí, pero algunos indicadores muy básicos sobre sus inversiones sí pueden ser agregados, tales como “el número de vidas afectadas”.

PULSE³⁸ es una recogida de datos numérica y una herramienta de emisión de informes de resultados y fue creada entre *Acumen Fund* e ingenieros de *Google.com*, con ayuda de *Skoll Foundation*, la *WK Kellogg Foundation*, la *Lodestar Foundation* y la *Salesforce.com Foundation*. Un EFI/IS que trabaje con múltiples organizaciones y que cuente con sistemas de medida para hacer seguimiento y presentar resultados a sus agentes involucrados puede usar PULSE para facilitar el proceso.

Los EFI/IS necesitan recoger y analizar información de las inversiones/actividades y Proyectos Sociales que financia, de acuerdo con los objetivos y los indicadores previamente definidos. Un paso importante para un EFI/IS es conocer los datos que ya tiene de todo ello y evaluar si la información es de suficiente calidad y si le posibilita evaluar si la inversión social o el Proyecto Social están consiguiendo sus objetivos de impacto. De hecho, muchas veces en los Proyectos Sociales se tienen sistemas de recogida de datos sobre indicadores de *productos/servicios (outputs)*, pero no sobre *resultados (outcomes)*.

La recomendación clave para los EFI/IS es no pedir que en los Proyectos Sociales se recojan datos que no sean útiles para la gestión del propio proyecto. El peligro es comenzar a pedir largas listas de datos que llevan tiempo y esfuerzo recoger, cuando al final sólo son realmente relevantes algunos de ellos. Esta es la razón de la relevancia de que tanto en los EFI/IS como en los Proyectos Sociales se realice todo el proceso de medición del impacto y que dediquen algún tiempo a fijar los objetivos y a definir indicadores relevantes, antes de empezar a recoger datos. Si una organización descubre en esta etapa que es imposible reunir datos de un indicador específico, es razonable volver sobre el Paso 3 y reconsiderar los indicadores para alinearlos con la situación real.

Con relación a los Proyectos Sociales, es necesario evaluar si se está efectivamente haciendo seguimiento de sus actividades y

³⁸ <http://pulse.app-x.cm>

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

sus resultados: por ejemplo, si los indicadores seleccionados son apropiados (proporcionan una imagen equilibrada de la situación y recogen aspectos potencialmente positivos y negativos); y si el EFI/IS puede jugar algún papel en la mejora de la medición del impacto del Proyecto Social. Si el EFI/IS pide que se implementen cambios sustanciales en su sistema de gestión de la información del Proyecto Social, debe también estar dispuesta a contribuir algo en los recursos (apoyo financiero o no financiero) que se requieran. Usar las redes del EFI/IS de consultores pro-bono puede también ser válido para proporcionar recursos clave.

En el caso de Papilio, la entidad social de Auridis seleccionada para el estudio de caso del Paso 5, la propia entidad social desarrolló un sistema de información para recoger datos adecuados. El equipo de Papilio previamente usó una mezcla de hojas de Excel, listas de Word y listas de papel repartidas entre todo el equipo, que hicieron muy difícil gestionar los datos y obtener una rápida vista general de cómo estaba progresando la organización. Respaldados por Auridis y otro gran proveedor de fondos, el equipo de Papilio empezó a desarrollar su propio sistema de gestión de información. Las recomendaciones para implementar un sistema de gestión de información son las siguientes:

- La facilidad de uso es la clave del éxito de cualquier sistema.
- Los procesos subyacentes son más importantes que la tecnología, motivo por el cual el sistema tiene que estar bien planificado.
- A menos que la entidad social tenga habilidades tecnológicas relevantes, es aconsejable contratar un consultor ingeniero técnico independiente para implementar el sistema.
- El equipo al completo de la entidad social y algún otro usuario (externo) debe ser incluido en el desarrollo del proceso, ya que ellos van a ser los principales beneficiarios del sistema. Debe ser útil para ellos.

Nivel de los Proyectos Sociales

Los Proyectos Sociales necesitan evaluar los *resultados* (*outcomes*) o los impactos que se alcanzan con las actividades llevadas a cabo y las lecciones aprendidas. Con esta información ya es posible decidir acciones con el fin de aumentar el impacto.

Por ejemplo, en el cuadro de mandos social (*social balanced scoreboard*) desarrollado en el Reino Unido para empresas sociales³⁹, se usa un plan de medición de actuaciones para evaluarlas respecto a los objetivos, incluyendo las iniciativas que llevan al objetivo y quién es responsable. El cuadro de mandos incluye una plantilla que puede ser usada por la empresa social como herramienta de gestión. En la tabla siguiente se incluye un ejemplo:

Resultado: promover la sostenibilidad financiera							
Objetivo	Indicadores	Metas Q1	Meta Q2	Meta Q3	Meta Q4	Iniciativas	Responsable
Aumentar ingresos	% de ingresos de nuevos productos y servicios	1% del presupuesto general	2% del presupuesto general	3% del presupuesto general	4% del presupuesto general	Apertura de tienda online	Director de marketing

Para Streetfootballworld, es importante armonizar todas las actividades de seguimiento y evaluación con la teoría del cambio y con las prioridades estratégicas de la organización. No tiene sentido recoger datos que no vayan a ser usados para presentar resultados o para aprender y mejorar. Se han encontrado a menudo con una sobrecarga de datos por un lado y, por el otro, unas carencia de datos relevantes que ayuden a las organizaciones a responder a cuestiones internas y externas sobre sus programas. Si una organización tiene una teoría del cambio clara y sus objetivos estratégicos identificados, estas prioridades configuran los datos de los que necesita disponer si la organización aún está a tiempo de conseguirlos. Adicionalmente, es esencial considerar los requisitos de la

³⁹ http://www.sel.org.uk/uploads/Ali-Somers_BSC-Paper_FINAL.pdf

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

comunidad y de los inversores al principio para evitar incluir recogida de información adicional, que a menudo resulta en formularios e informes aislados, más que en flujos de trabajo sincronizado. Implicar a los agentes (comunidades/grupos objeto, inversores, junta, etc.) en el desarrollo de la teoría del cambio y en el sistema de seguimiento y evaluación resultante es una muy buena práctica para asegurar respaldo y apoyo para lo que queremos medir de una forma u otra. A veces esto puede chocar con la elaboración de informes específicos requeridos por inversores o socios, que quieren conocer diferentes aspectos de los programas y saber lo que consideran efectivo y necesario las comunidades/clientes.

(ii) Presentación de resultados

Para un EFI/IS, la presentación de resultados puede ser interna o externa, pero generalmente está relacionada con informar a donantes o inversores. La presentación de resultados tiene diferentes niveles de detalle, dependiendo de la etapa del proceso de inversión. Aunque en la fase de revisión inicial del acuerdo, el informe de resultados para los inversores incluye un bajo nivel de detalle, que con el tiempo, a medida que se satisfacen todas sus exigencias de información, mejora su calidad. Una vez hecha la inversión, se debe comunicar a los inversores el acuerdo sobre los objetivos de impacto. Durante el periodo de inversión, la presentación de información debe permitir a los inversores determinar si los objetivos de impacto están siendo alcanzados; y al finalizarla se debe completar un informe detallado que incluya impactos a más largo plazo y la forma en la que EFI/IS ha contribuido a conseguirlos. Un EFI/IS debe también considerar cómo informar sobre el progreso de su cartera de inversiones/actividades completa.

Los EFI/IS deben concretar antes de la inversión el detalle requerido en la presentación de resultados. Esta consideración incluye:

- *Sobre qué informar:* ¿qué información debe incluirse en los informes?

- *Formato de los informes:* ¿qué formato puede usar con facilidad, basado en el sistema de gestión que haya desarrollado? ¿es este formato claro y transparente para el EFI/IS?
- *Responsabilidad:* ¿Qué persona o personas son responsables de la elaboración de los informes de resultados?
- *Frecuencia y tiempo de los informes:* ¿con qué frecuencia (mensual, trimestral, anual, etc.) deben realizarse los informes y cuál debe ser el marco temporal trazado para realizar las comparaciones (un año, tres años)?

Si el EFI/IS colabora con otros proveedores de fondos, todos deben considerar la posibilidad de desarrollar un esquema común para la elaboración de informes y evitar así la sobrecarga que producen requerimientos múltiples y diferentes. Siempre y cuando los proveedores de fondos sean capaces de extraer la información necesaria del informe que se elabore, no deben imponer obligatoriamente su propio formato.

Algunos indicadores pueden ser presentados con mayor frecuencia que otros. Normalmente, los indicadores de *producto/servicio (output)* pueden obtenerse más frecuentemente que los indicadores de *resultados (outcomes)*, que suelen requerir más tiempo y esfuerzo. *Social Reporting Standard (SRS)* recomienda que el periodo de elaboración de informes sea el año natural.

La herramienta para presentar resultados de impacto social de LGT VP fue desarrollada internamente usando una combinación de Excel y Word. En ella, las entidades sociales pueden incluir las cifras de sus resultados más recientes. Además, LGT VP introdujo PULSE para obtener sus indicadores clave. Las entidades sociales pueden usar su herramienta para presentar resultados si la información que proporcionan encaja con los requisitos de LGT VP. Si no es el caso, a las entidades sociales se les pide usar las herramientas LGT VP. La frecuencia estándar de elaboración de informes es

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

de tres meses. El impacto social puede ser presentado menos frecuentemente, pues muchos de los indicadores no son fáciles de obtener. La relación esfuerzo / beneficio de obtener datos periódicos fiables debe estar equilibrada.

Ferd Social Entrepreneurs (“Ferd”) no espera que los emprendedores sociales le presenten resultados cada mes, sino sólo una o dos veces al año, y para ello quizá invierte un par de días a lo sumo cada vez. Para ellos es crucial invertir la menor cantidad de tiempo posible (para muchas organizaciones reunir la información de *productos/servicios (outputs)* está más o menos automatizada). En Ferd emplean quizá 3 ó 4 semanas al año en recoger datos, y mucho tiempo trabajando con el sistema y definiendo las mediciones correctas, lo que probablemente les lleva mucho más tiempo aún. Los formatos estándar de presentación de resultados para los EFI/IS pueden ayudar un poco, pero Ferd cree que necesitan elaborar informes de resultados a medida para cada Proyecto Social, para adaptarlos lo más posible a sus iniciativas.

PhiTrust no pide mensualmente informes de impacto social de las entidades sociales con las que trabaja, sino que trabaja más bien algún criterio relevante cada seis meses y una revisión más profunda cada año. En su opinión, la elaboración de informes de impacto social es un proceso que requiere mucho tiempo para cada entidad social (en especial las que trabajan con varios tipos de agentes involucrados) y la información no siempre es fácil de recopilar. PhiTrust ha observado que muchas de las entidades sociales han avanzado o están avanzando en la creación de formatos “estándares” de informes internos mensuales o trimestrales sobre medidas financieras y de funcionamiento, y al menos una vez al año de informes de impacto social. El formato interno les permite hacerse cargo internamente del proceso con toda la implicación necesaria así como elaborar un informe que pueden compartir

con todos sus inversores. Para las entidades sociales que optan por desarrollar esos formatos internamente, PhiTrust ha trabajado estrechamente con los emprendedores en el desarrollo de documentos para asegurar que tanto el formato de presentación como el contenido son lo más adecuados posible a sus propias necesidades.”

Para Streetfootballworld, acordar estándares comunes para presentar buenos informes de resultados es sin duda la mejor manera de apoyar en su colaboración y en sus esfuerzos colectivos a las entidades sociales y a los inversores, a los beneficiarios y a los demás agentes involucrados. Para ellos una buena presentación de resultados debe siempre incluir una referencia a la teoría del cambio de la organización en cuestión y a sus actividades, así como señalar los progresos realizados hacia sus propios objetivos y también las principales lecciones aprendidas. Si bien creen firmemente en la estandarización de la elaboración de informes de resultados, también señalan algunas limitaciones con relación a la flexibilidad de los formatos y estándares de presentación de resultados actuales. Los formatos rígidos y las plantillas fijas plantean problemas a la hora de presentar resultados a diferentes audiencias, como los beneficiarios, la comunidad, la dirección de la organización o los diferentes socios financiadores. Idealmente, los formatos estándar de presentación de resultados deben poder ser modificados y deben cubrir un alto porcentaje de la información básica, para que únicamente haya que adaptar una pequeña parte de información adicional para otros agentes. En Streetfootballworld usan el *Social Reporting Standard (SRS)* como base para los informes para Ashoka y la fundación Schwab. Han observado además una creciente aceptación de formatos estándar de informes de resultados por parte de los inversores, en lugar de requerir información adicional costosa y animan encarecidamente a los inversores existentes y a los nuevos a respaldar tales propuestas.”

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

*Global Reporting Initiative*⁴⁰ cita los siguientes principios para definir la calidad en la elaboración de informes:

- *Equilibrio*: el informe debe reflejar aspectos positivos y negativos de la actuación de la organización para posibilitar una evaluación razonada de la actuación general.
- *Comparabilidad*: los problemas y la información deben ser seleccionados, recopilados y presentados consistentemente. La información debe estar presentada de una forma que permita a los agentes involucrados analizar los cambios en la actuación de la organización en el tiempo y que facilite análisis referidos a otras organizaciones.
- *Exactitud*: la información referida debe ser lo suficientemente exacta y detallada como para que los agentes involucrados puedan evaluar el informe de la actuación de la organización.
- *Oportunidad*: la presentación de resultados se debe producir con regularidad y debe ser realizada a tiempo para que los agentes involucrados tomen decisiones informadas.
- *Claridad*: los resultados deben ser presentados de forma que sean comprensibles y accesibles para los agentes usuarios del informe.
- *Veracidad*: la información y los procesos usados en la preparación del informe de resultados debe ser reunida, registrada, analizada y divulgada de forma que pueda ser sometida a examen y que determine la calidad y concreción de la información.

En el año 2008 nace el Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “la Caixa”, con la misión de promover, en España e internacionalmente, la atención integral de las necesidades de las personas con enfermedad avanzada y de sus familiares, mediante la generación y evidencia, especialmente en las áreas de la atención psicosocial, espiritual, la atención del duelo y el soporte a los profesionales. En la Obra Social “la Caixa” se ha tenido claro desde el diseño del mismo el alcance y la necesidad de la evaluación. A raíz de ello, se desarrolla

⁴⁰ “Sustainability Reporting Guidelines”; Versión 3.1; Global Reporting Initiative

un sistema de información y presentación de resultados donde lo más destacado, teniendo en cuenta que se trata de un Programa de amplia dimensión, alcance y complejidad, es la generación de una herramienta específica para la recogida de información, el seguimiento de las actividades y la evaluación de resultados. Esto se concreta en el diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de una plataforma de gestión del Programa, cuya implementación inicial se realiza a partir de octubre de 2011 y su funcionamiento a pleno rendimiento se materializa a partir de enero de 2012, con la que se avanza sustancialmente en la recogida, sistematización, gestión y explotación de datos sobre los múltiples aspectos relativos al Programa, para diversos usos:

- La sistematización de la documentación de registro asistencial.
- El seguimiento periódico de la gestión estratégica y de la actividad.
- La evaluación de los resultados obtenidos por los EAPS de forma sistemática y periódica, en diferentes dimensiones de la intervención, con la participación de diferentes agentes involucrados (pacientes, familiares, profesionales de los EAPS y de los equipos receptores, voluntarios):
 - La evaluación del impacto percibido del Programa y del valor añadido que representa, según la visión de los grupos de interés de profesionales (profesionales, directores y gestores de los EAPS, profesionales y gerentes de los equipos a los que dan soporte los EAPS, responsables de las CCAA, expertos nacionales e internacionales y colegios profesionales). Año 2011.
 - La evaluación de la efectividad clínica de las intervenciones de los EAPS en las dimensiones psicológicas sobre las que se intervienen en la atención a pacientes y familiares; con la participación de pacientes, familiares y voluntarios. Año 2012.
 - La evaluación de la atención psicosocial paliativa ofrecida por el Programa, a partir de la experiencia de los pacientes,

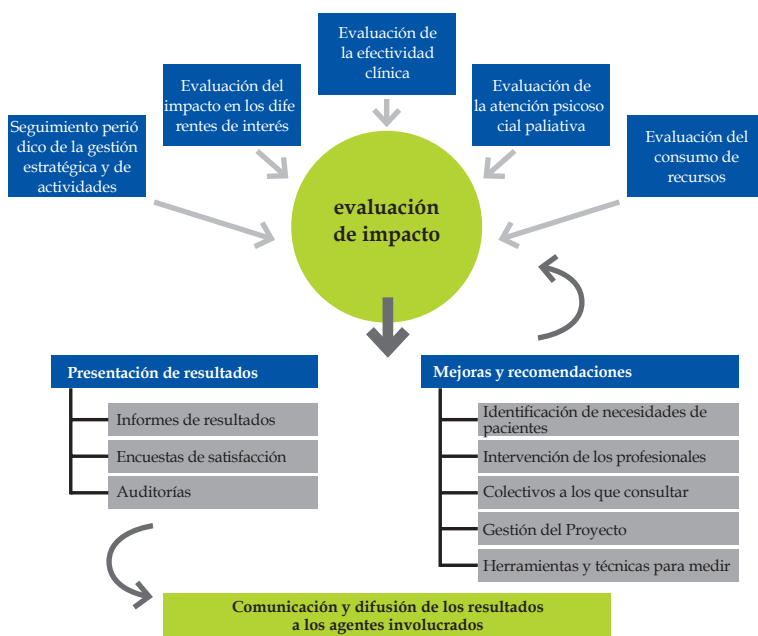
EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PASO 5: SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

con el fin de identificar áreas de mejora y evaluar los aspectos interpersonales de la atención. Año 2013.

- La evaluación del consumo de recursos del Programa, a partir de una auditoría interna, para garantizar una correcta gestión del Programa por parte de los EAPS: Se realiza una revisión global del Programa, que incluye la gestión (económica, de estructura, de procedimientos y de voluntarios), la coordinación, las actuaciones y la valoración del servicio. Año 2013.

De manera complementaria, y para presentar y dar a conocer los resultados, se ha trabajado en la realización de documentos periódicos de seguimiento y evaluación, con contenidos detallados en cuanto a metodología, resultados clave, limitaciones y recomendaciones de los análisis realizados, en forma de informes de resultados sobre diversos aspectos de interés, encuestas de satisfacción de diversos agentes involucrados y auditorías internas.



6.3. Consejos prácticos

- Es recomendable empezar por un sistema de seguimiento y presentación de resultados que sea sencillo (por ejemplo Excel) e incrementar el nivel de sofisticación a medida que se puede poner recursos a disposición.
- Para el EFI/IS puede ser complicado agregar los resultados de toda la cartera de inversiones/actividades, sobre todo si hay muchos y diferentes sistemas y tipos de impactos. Algunas herramientas como Pulse pueden ser de ayuda.
- Se puede tratar de compartir el desarrollo de sistemas con otros y no invertir por su cuenta en sistemas caros, por ejemplo un sistema informático. Uno de los problemas de los sistemas informáticos propios es que generalmente son independientes y no son compatibles con formatos de archivo comunes, como Excel.
- Se debe caminar hacia la estandarización de la presentación de resultados para eliminar ineficiencias. El *Social Reporting Standard* supone un avance positivo en esa dirección.

6.4. Recomendaciones para la gestión del impacto

- Para eliminar la dependencia de y/o la cultura de las “intuiciones” o “corazonadas”, los EFI/IS deben trabajar en el desarrollo de un sistema de seguimiento del impacto que pueda ser integrado en los procesos de gestión de la organización, en el que se definan los tiempos de obtención de cada indicador (pues no todos los impactos suceden al mismo tiempo), las herramientas y las responsabilidades.
- Verificar si el sistema con el que se trabaja es adecuado a nuestras necesidades de información. Si no lo es, estar preparados para contribuir a mejorarlo a través de otros agentes involucrados u otros recursos. ¡El objetivo debe ser contar con un sistema que sirva a la organización como una herramienta de gestión!

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

LA GESTIÓN DEL IMPACTO

- El coste de mantener un sistema de seguimiento del impacto de una organización (incluyendo tiempo de personal y costes) debe formar parte del presupuesto de la misma.
- Integrar el sistema de medición de impacto durante las primeras fases del trabajo y al diseñar la planificación.
- Concretar qué información debe ser incluida en la elaboración y presentación de los informes para eliminar duplicidades en la elaboración de informes.
- Gestionar y clarificar las características del informe, su periodicidad, grado de detalle y sus contenidos (cuantitativos, cualitativos o ambos).

6.5. Ejemplo práctico

En nuestro ejemplo, en el que el inversor social no coincide con la entidad social que gestiona el proyecto, se empiezan a recoger datos mediante el uso de hojas de cálculo. Los EFI/IS pueden tomar la iniciativa con otros inversores y crear una plantilla para elaborar informes que también convenga a los otros inversores. Esto puede reducir la sobrecarga de la entidad social. Dado que el objetivo del EFI/IS es también proporcionar asistencia técnica a entidad social, una asistencia tal podría ser el uso de consultores pro-bono que ayuden a la entidad social a desarrollar sistemas de seguimiento interno más robustos para facilitar el seguimiento de los indicadores de producto y de resultado junto a una información financiera estándar.

El propio EFI/IS debe disponer de algún sistema interno para recoger y agregar información (si es factible). En este caso, dado que el EFI/IS también es una entidad joven, este sistema puede empezar siendo una base de datos Access, pero dado que tiene planes a corto plazo de implementar un sistema “Salesforce” tipo CRM, trasladar el seguimiento a un sistema basado en Pulse puede ser una opción a medio plazo.

7. La gestión del impacto

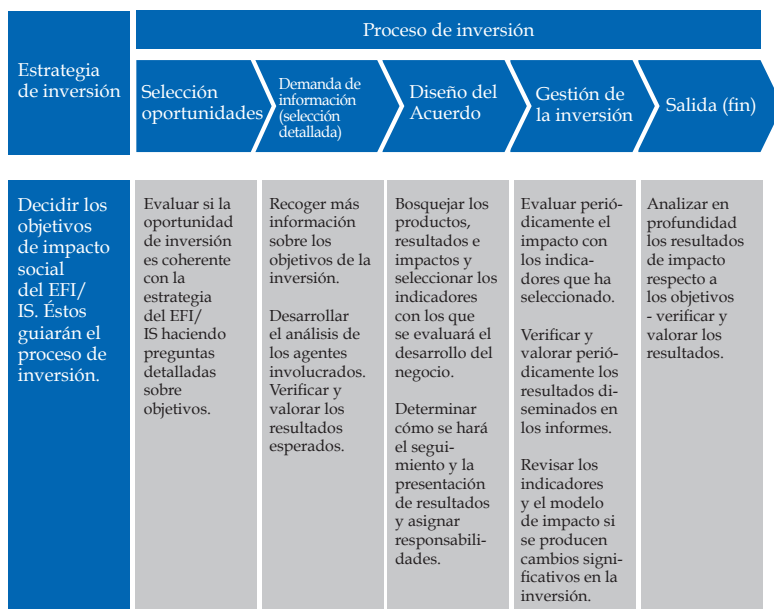
El objetivo de la medición del impacto es gestionar y controlar el proceso de creación de impacto social para maximizarlo u optimizarlo (con relación al coste). El proceso de medición del impacto en los cinco pasos debería permitir al EFI/IS gestionar mejor el impacto generado con sus inversiones. Para gestionarlo, el EFI/IS debe medir regularmente el impacto para identificar y definir acciones correctivas si los resultados se desvían de lo esperado. Es importante ver la medición del impacto como un proceso de aprendizaje.

A lo largo del documento, el proceso de medición del impacto ha sido relacionado con la gestión de la inversión del EFI/IS. Dado que la mayoría de los EFI/IS quieren maximizar el impacto, las acciones correctoras pueden aplicarse tanto para el proceso de gestión de la inversión como para la medición del impacto en sí. En la tabla que sigue, los componentes del proceso de medición del impacto aparecen integrados en el proceso global de inversión de un EFI/IS. El objetivo de la tabla es ayudar a los EFI/IS que están intentando hacer una medición del impacto integrada en su proceso de inversión. Ese enfoque puede facilitar el objetivo final de maximizar el impacto:

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

LA GESTIÓN DEL IMPACTO

Figura 13. Gestión del impacto en el proceso de inversión



Fuente: EVPA

Varios EFI/IS que han trabajado muchos años en la medición del impacto, como la Fundación Noaber y *LGT Venture Philanthropy*, han integrado completamente el análisis de impacto en su proceso de inversión. Aunque el objetivo para la medición del impacto es que llegue a ser una parte integral del proceso de inversión para ser usada por todo el equipo del EFI/IS en su día a día, es útil tener a alguien responsable del proceso general. En el momento de desarrollar una estrategia de inversión y para el proceso de inversión en su conjunto, los siguientes elementos, extraídos de las recomendaciones sobre la gestión del impacto desarrolladas en esta Guía para cada paso del proceso de medición del impacto, deberían ser tenidos en cuenta.

Estrategia de inversión

La primera pregunta que el EFI/IS necesita formular es cuál es el problema social o cuestión que el EFI/IS trata de resolver. Se necesita una respuesta articulada claramente para poder elegir qué inversiones en Proyectos Sociales pueden contribuir a resolver las cuestiones sociales que el EFI/IS está abordando. Para el proceso de medición del impacto, el EFI/IS debe considerar esta cuestión claramente antes de comenzar a hacer inversiones y revisar y adaptarse regularmente a medida que se desarrolla su estrategia de inversión. Seguidamente, el EFI/IS debe definir sus objetivos generales de impacto. Para estos objetivos generales, el EFI/IS debe plantear qué cambios desea alcanzar en relación con el problema social del escenario base previamente identificado. La siguiente pregunta será hasta qué punto alcanzar estos cambios invirtiendo en Proyectos Sociales que trabajan en consonancia con los objetivos del EFI/IS. El papel del EFI/IS será apoyar al Proyecto Social con el respaldo necesario para ayudarle a cumplir sus objetivos.

En el caso de que inversor social y entidad social no coincidan, además, el EFI/IS debe concretar las relaciones que quiere mantener con las entidades sociales con las que trabaje y proveerlas del apoyo necesario para ayudarlas a cumplir sus objetivos.

Para el EFI/IS es importante conseguir el compromiso de los agentes clave (donantes/inversores, personal/recursos humanos, otras entidades sociales) con sus objetivos de impacto, para que sus expectativas y aportaciones sean gestionadas consecuentemente. Por lo tanto, la implicación con los agentes clave de un EFI/IS debe darse de antemano, asegurándose de que éstos entienden y respaldan los objetivos de impacto, y cualquier cambio importante debe ser debidamente comunicado. Es útil mantener contacto regularmente con los agentes clave para estar seguros de que los objetivos siguen estando en consonancia y, de no ser así, implementar medidas correctoras.

Para gestionar mejor su impacto general, un EFI/IS tiene que plantearse si definir o no indicadores generales que midan si se han

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

LA GESTIÓN DEL IMPACTO

alcanzado los objetivos de la organización. La medición del impacto desde el punto de vista de la cartera de inversiones/actividades es un tema candente en la medición del impacto y no hay una práctica común todavía al respecto.

7.1. Selección de oportunidades

Los objetivos de impacto de un EFI/IS guiarán la selección de oportunidades realizada en el proceso de inversión, lo que reduce los tipos de Proyectos Sociales a considerar para la inversión. Para cada potencial inversión, es importante evaluar el resultado esperado de las inversiones en Proyectos Sociales, es decir, el resultado que se espera de los proyectos, y también cómo el EFI/IS espera contribuir a alcanzar dicho resultado.

7.2. Etapa de demanda de información (*Due diligence*)

En la etapa de demanda de información (*due diligence*) es vital entender bien el impacto social actual y esperado del Proyecto Social. Esto no sólo reduce el riesgo de realizar una mala inversión, sino que también crea un entendimiento común del impacto de una organización entre todos los agentes y les permite “hablar el mismo lenguaje”. El análisis de los agentes involucrados debe ser una parte integral de la fase de demanda de información (*due diligence*). Para evitar desperdiciar recursos, es aconsejable que el EFI/IS aumente la intensidad (es decir, más agentes, mayor implicación de los mismos y mayor número de implicados de cada grupo -hasta el número requerido para una muestra no sesgada y aleatoria-) del análisis a medida que se revela más probable la realización de la inversión.

Si en el marco de un Proyecto Social se afirma haber conseguido un resultado concreto, necesita probarlo. Si el Proyecto Social no puede presentar datos, el EFI/IS debe preguntarse si aquél cuenta con los recursos necesarios o le debe proporcionar el apoyo preciso para configurar el sistema de recogida de información (aunque no necesariamente ayudarlo en la propia recogida de datos) o preguntarse si el Proyecto Social es una inversión realmente apropiada.

Como parte de la fase de demanda de información (*due diligence*), es útil comprobar si el sistema de seguimiento del impacto con el que se trabaja en el Proyecto Social es suficiente para conseguir los objetivos del EFI/IS. En caso contrario, el EFI/IS puede contribuir a mejorar esto por medio de otros agentes involucrados u otros recursos, y los costes deben ser incluidos antes de tomar la decisión de invertir.

En estos mismos términos, pero en el caso de que inversor social y entidad social no coincidan, si esta última no puede presentar datos para probar los resultados que afirma haber conseguido, el EFI/IS se deberá preguntar si la entidad social tiene la experiencia necesaria y debe darle apoyo para generar un sistema de recogida de información, o si no es una inversión adecuada.

7.3. Diseño del acuerdo

En los casos en que los inversores sociales no son las entidades sociales que gestionan los proyectos sociales, es importante concretar la relación entre el EFI/IS y la entidad social antes de realizar la inversión. Los recursos de cualquier entidad social son limitados y es preciso tomar decisiones sobre la cantidad de tiempo y recursos que una entidad social puede y debe dedicar a medir el impacto. Un papel importante del EFI/IS es convencer a la entidad social del valor de la medición del impacto, prestarle ayuda siempre que sea posible y definir con ella las respuestas a preguntas esenciales para ayudarles a expresar sus objetivos. Definir en etapas iniciales de la relación con la entidad social exactamente qué quieren cumplir ambas hace que sea mucho más fácil evaluar si ha sido logrado en etapas posteriores.

Es importante clarificar en la fase del diseño del acuerdo quién es responsable de medir qué. Las responsabilidades de quién mide qué pueden y probablemente deben evolucionar con el tiempo según la entidad social crece y se desarrolla, y por lo tanto deben ser revisadas anualmente. Los productos esperados, los resultados y el impacto, junto con los correspondientes indicadores deben ser definidos antes de que la inversión sea hecha y acordados por el EFI/

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

LA GESTIÓN DEL IMPACTO

IS y la entidad social. El EFI/IS debe pedir a la entidad social que seleccione los indicadores que están directamente relacionados con la teoría del cambio de la entidad social y por ende en consonancia con su proceso operativo. Cualquier indicador adicional requerido por el EFI/IS para satisfacer su propia medición del impacto debe ser obtenido por ella misma. También poner en claro resoluciones entre la entidad social y el EFI/IS en relación con quién es responsable de qué partes del proceso de verificación y valoración y cuál sería el momento apropiado para revisar el análisis de agentes durante el periodo de inversión.

Para evitar que se actúe sobre la base de meras “intuiciones”, los EFI/IS deben trabajar con las entidades sociales en el desarrollo de un sistema de seguimiento del impacto que pueda ser integrado en el proceso de gestión de la organización, en el que se definan los tiempos de obtención de cada indicador (pues no todos los impactos suceden al mismo tiempo), las herramientas y las responsabilidades. El coste de mantener un sistema así (incluyendo el tiempo personas y los costes) debe formar parte del presupuesto de la entidad social y por ende debería ser parte de la negociación con el inversor a la hora de decidir cómo deben y/o pueden ser divididos los costes.

¡El objetivo debe ser un sistema de medición del impacto que sirva a la entidad social como herramienta de gestión! Cuando se trabaja con entidades sociales poco maduras y se les ayuda a desarrollar planes de negocio, es útil plantear condiciones sobre la medición del impacto.

Las pautas de presentación de resultados deben ser acordadas de antemano entre el EFI/IS y la entidad social, si es posible implicando a los co-inversores en el proceso de toma de decisiones para eliminar duplicidades costosas para las entidades sociales. Acordar la frecuencia, el nivel de detalle de los informes y la forma de presentar resultados de la entidad social reduce el riesgo de problemas posteriores en el proceso.

7.4. Gestión de la inversión

El seguimiento de los objetivos debe ser constante durante el proceso de inversión. A nivel de Proyecto Social, se pueden presentar algunos indicadores más frecuentemente que otros: normalmente, los indicadores de *producto/servicio (output)* suelen ser obtenidos más a menudo que los de *resultados (outcomes)* que quizá requieren más tiempo y esfuerzo. En general, los EFI/IS piden a los responsables de sus Proyectos Sociales que informen sobre los indicadores predefinidos cada trimestre, cada seis meses o una vez al año durante el periodo de inversión. Para un EFI/IS no es suficiente considerar solamente el impacto logrado por el Proyecto Social, también es importante evaluar el impacto sobre el Proyecto Social del trabajo de la propia EFI/IS. Se recomienda que los EFI/IS recurran a estudios independientes que evalúen el valor que proporcionan a sus Proyectos Sociales, para garantizar la veracidad y fiabilidad del análisis.

El análisis de agentes involucrados puede tener que ser repetido a intervalos predefinidos durante el periodo de inversión o cuando sucedan acontecimientos significativos, como un cambio en los resultados alcanzados, nuevas vías de financiación, nuevas líneas de negocio, etc. Es recomendable volver sobre los agentes clave para verificar que sus expectativas están siendo satisfechas. La verificación, evaluación y contrastación de las consecuencias con la realidad ("*reality check*") debe ser repetida en varios momentos a lo largo de la inversión/actividad/proyecto y de generación de valor del EFI/IS. Recomendamos que este paso sea realizado al menos una vez durante el periodo de inversión para constatar que el impacto está siendo alcanzado y valorado.

El principal objetivo del seguimiento es aprender de los datos recopilados y analizados para poder hacer cambios e implementar medidas correctoras. El EFI/IS debe usar los datos recogidos para analizar los resultados en relación con los objetivos iniciales y decidir qué estrategias e intervenciones han funcionado y cuáles no. Los indicadores pueden revisarse si se producen cambios significativos

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

LA GESTIÓN DEL IMPACTO

en la iniciativa y en el modelo de impacto durante el proceso de inversión.

Para NESsT, la gestión del impacto tiene lugar a nivel de la entidad social y del EFI/IS, que en este caso no coinciden. A nivel de las entidades sociales, los objetivos, los indicadores y la medición regular son usadas como herramientas de gestión y como señales, tanto para las entidades sociales como para NESsT, de que es necesaria una intervención si las cosas no marchan según los planes previstos. La entidad social o el EFI/IS pueden intervenir también con sus particulares “cajas de herramientas”. A nivel del EFI/IS, éstas hacen el seguimiento de los movimientos de su cartera y, si no se ha llegado a las metas, intervienen y ajustan la estrategia de inversión para alcanzarlas mejor. La cuestión más importante para NESsT es cómo decidir cuándo intervenir: ¿Hasta dónde hay que llegar en el seguimiento? ¿Qué procesos se pueden poner en marcha? ¿Podrían ser fundamentados en documentación sobre la inversión? El enfoque de NESsT es revisar los datos de las actuaciones tres veces al año y es ahí donde tienen lugar las discusiones sobre la intervención. Además NESsT relaciona su decisión de reforzar o abandonar una entidad social basándose en el comportamiento y en los datos del impacto.

7.5. Salida

En el momento de la salida, un EFI/IS debería tratar de medir los resultados frente a los objetivos iniciales de la inversión. Los resultados deben ser verificados usando los diversos métodos recomendados en el paso 4. La información resultante será útil para que el propio EFI/IS evalúe su éxito como inversor de “alta implicación” y aplique las lecciones aprendidas en futuras inversiones. Además el informe será utilizado para presentar resultados a donantes e inversores sobre el “retorno social” de su inversión. El impacto del Proyecto Social en cuestión puede

ser, además, un argumento de venta en el momento de “ceder el testigo” a futuros inversores sociales.

La gráfica siguiente ilustra cómo LGT VP, un inversor social que no es entidad social, integra el impacto social en el proceso general de inversión, quién está involucrado y qué se produce. Antes de una inversión, durante el proceso de demanda de información (*due diligence*), los principales usuarios de la información sobre el impacto social son internos de LGT VP, pertenecientes tanto al equipo como a la junta directiva. Sin embargo, una vez el acuerdo está en proceso, la propia entidad social que gestiona los proyectos sociales financiados también necesita participar en la definición de los objetivos del impacto social. Después de la inversión, el seguimiento y la presentación de resultados informan sobre la eficacia de la actuación de la entidad social para los objetivos del impacto social. Aquí hay dos principales públicos, uno externo y otro interno, y LGT VP elabora diferentes informes de resultados para cada uno.

Acuerdo de revisión	Revisión preliminar	Acuerdo de ejecución
---------------------	---------------------	----------------------

*Demanda de información (due diligence)

¿Quién usa la información del impacto social?	Equipo de LGT VP	Junta directiva	Equipo de LGT VP/Junta directiva/ Organizaciones
¿Cómo se usa la información sobre el impacto social?	Comprensión inicial del impacto Decisión de presentar o no la organización a la Junta directiva	Conocimiento más profundo del impacto Aprobación de la Junta directiva de recursos para DD local	Aprobación de la junta del compromiso Definición de los objetivos de impacto
Entregables	Modelo de impacto sencillo	Modelo de impacto	Memoria de inversión (objetivos de impacto)

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO

CONCLUSIONES

Firma de contratos & desembolso de capital

Control e informes sobre la cartera	Salida																							
<p>* *Supervisión post inversión</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Año 1</th> <th>Año2</th> <th>Año3</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Quién usa la información del impacto social?</td> <td colspan="4">Equipo + Junta directiva + Donantes/inversores + Público</td> </tr> <tr> <td>¿Cómo se usa la información del impacto social?</td> <td colspan="4">Evalúa e informa sobre el impacto social alcanzado (cualitativa y cuantitativamente)</td> </tr> <tr> <td>Entregables</td> <td colspan="4">Presentación de resultados (interna y pública) ****</td> </tr> </tbody> </table>		Año 1	Año2	Año3	Año	¿Quién usa la información del impacto social?	Equipo + Junta directiva + Donantes/inversores + Público				¿Cómo se usa la información del impacto social?	Evalúa e informa sobre el impacto social alcanzado (cualitativa y cuantitativamente)				Entregables	Presentación de resultados (interna y pública) ****							
	Año 1	Año2	Año3	Año																				
¿Quién usa la información del impacto social?	Equipo + Junta directiva + Donantes/inversores + Público																							
¿Cómo se usa la información del impacto social?	Evalúa e informa sobre el impacto social alcanzado (cualitativa y cuantitativamente)																							
Entregables	Presentación de resultados (interna y pública) ****																							

(*) y (**), N. del T., corresponden a los títulos al margen derecho en el original.

8. Conclusiones

El primer objetivo de esta Guía era proporcionar orientaciones a los EFI/IS y a otros proveedores de fondos interesados en generar un impacto positivo en la sociedad sobre cómo medir el impacto social. Para este propósito, hemos investigado diferentes estrategias existentes, hemos entrevistado a diferentes EFI/IS para descubrir cómo se estaba haciendo la medición del impacto en la realidad, hemos convocamos a un Grupo de Expertos constituido por inversores filantrópicos profesionales, consultores, teóricos y representantes de otras organizaciones involucradas en la medición del impacto social e incluido numerosos ejemplos tomados de situaciones reales experimentadas por inversores sociales o entidades sociales, así como cinco estudios de caso de inversores o entidades sociales españolas desarrollados por miembros del grupo de trabajo de medición y evaluación de la AEF. Los casos que se han estudiado son el Programa de Ciencia de la Fundación Botín, el Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo, Startup Programme de la Fundación Junior Achievement en colaboración

con la Fundación de PwC, la Exposición *Murillo-Justino de Neve. El arte de la amistad* de la Fundación Focus-Abengoa en colaboración con KPMG, el Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social "La Caixa" " y el proyecto de sensibilización educativa "Formación sin Límites" de Fundación ONCE y Fundación Repsol. Para completar estos casos, y ofrecer una visión práctica a lo largo de la exposición de la metodología propuesta por la guía, se han incluido referencias a la aplicación de dicha metodología en proyectos y programas desarrollados por la Fundación ONCE, con impacto en distintos ámbitos de actuación para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad, como la empleabilidad de un colectivo excluido del ámbito laboral como es el de las personas con sordo-ceguera (proyecto ILSOCI), la identificación de oportunidades laborales para deportistas paralímpicos una vez finalizada su carrera deportiva (programa ADOP EMPLEO - PROAD) o el incremento del nivel educativo alcanzado por los estudiantes con discapacidad fomentando el acercamiento al ámbito universitario (programa Campus Inclusivos). Es de destacar que hemos intentado no ser parciales con ninguna estrategia existente, sino más bien proporcionar recomendaciones prácticas a los proveedores de fondos sociales, a los EFI/IS. El segundo objetivo era desencadenar un movimiento hacia unas mejores prácticas a la hora de medir el impacto. Tenemos pensado trabajar más a fondo en los años venideros para ofrecer mejores pautas para la medición del impacto y la presentación de informes de resultados y continuar con esta Guía práctica. Para apoyar la implementación de nuestras recomendaciones, EVPA lanzará un centro de capacitación⁴¹.

Una encuesta⁴² realizada sobre 1.000 entidades sin fines de lucro hecha por *New Philanthropy Capital* en el Reino Unido en 2012 citaba una serie de barreras que impedían a las organizaciones usar la medición del impacto en todo su potencial. Entre esas barreras se encontraba el hecho de que las organizaciones no saben cómo decidir los resultados o dónde encontrar herramientas, un problema que esperamos haya sido abordado en parte por esta Guía. Otro obstáculo clave era el hecho de que diferentes inversores piden información

⁴¹ <http://evpa.eu.com/events/evpa-training-academy/>

⁴² Pritchard, D; Ní ógain, E; Lumley, T. (2012) "Making an impact: impact measurement among charities and social enterprises in the UK" *New Philanthropy Capital*.

EL PROCESO DE MEDICIÓN DE IMPACTO CONCLUSIONES

de diferentes tipos -sobre dos tercios piden a las entidades sociales con las que trabajan información a medida-. Creemos que en este manual hemos recogido las bases para un sistema de medición compartida por inversores filantrópicos e inversores sociales. El próximo paso en la iniciativa de medición del impacto de EVPA es trabajar en el contenido de la Guía práctica para crear un código de buenas prácticas, que podrá entonces ser divulgado en el sector.


En EVPA animamos a nuestros miembros a trabajar duro para medir, hacer seguimiento y presentar resultados de impacto, pero también a integrar cada vez más una estrategia de impacto en cada decisión importante que se tome a lo largo del proceso de inversión, desde el acuerdo de selección hasta la salida. Esa es la razón de que la gestión del impacto sea el núcleo del proceso de medición del impacto. Respecto a cada uno de los pasos del proceso, se debe considerar cómo reflejan el trabajo diario de financiar y construir organizaciones sociales más fuertes. Nuestro propósito con esta Guía es animar a trabajar más y mejor en la medición del impacto a miembros de EVPA y a otros agentes.

Estudios de caso

ESTUDIOS DE CASOS

Paso 1: Establecimiento de objetivos

Estudio de caso: Programa de Ciencia de la Fundación Botín

	Entidad	Fundación Botín
	Misión	Contribuir al desarrollo integral de la sociedad, detectando y apostando por el talento creativo que hay en ella y explorando nuevas formas de generar riqueza cultural, social y económica
	Programa	Programa de Ciencia
	Años	2005 - actualidad

¿Por qué resulta interesante este caso de estudio?

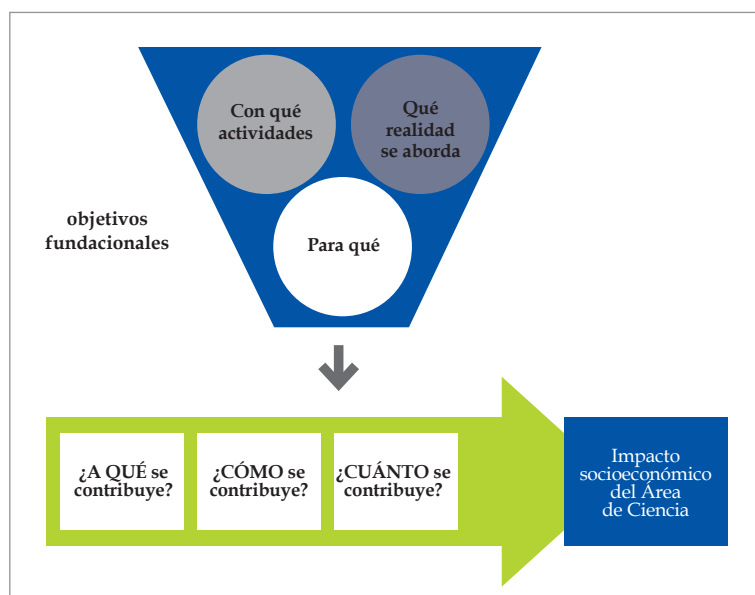
Antes de medir el impacto social, es preciso establecer los objetivos que se pretenden en cuanto al impacto. Aunque puede parecer sencillo, inmediato e incluso sobreentendido, la determinación de objetivos es una tarea fundamental en el proceso de evaluación, que requiere una reflexión previa sobre qué problema se quiere resolver, qué se pretende alcanzar y qué resultados se esperan. Sin objetivos claramente establecidos es difícil abordar la medición de impacto, porque no queda claro qué hay que medir, lo que puede sembrar confusión a la hora de seleccionar indicadores, recabar datos o verificar resultados.

En este estudio de caso resulta particularmente ilustrativo examinar el recorrido que ha realizado el área de Ciencia de la Fundación Botín, desde los años ochenta hasta llegar al Programa de Ciencia actual, a lo largo del cual ha buscado respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué realidad social pretendemos abordar?
- ¿Qué hacemos para mejorar esa realidad?
- ¿Cómo encajan esas actividades en los objetivos fundacionales?

- ¿A qué queremos contribuir?
- ¿Cuándo entenderemos que los programas cumplen con sus objetivos y, por lo tanto, concluimos que los desarrollamos eficaz y eficientemente?

En este recorrido, el proceso de evaluación del área de Ciencia ha tenido un papel fundamental, porque sumerge a la Fundación, a su vez, en un proceso de reflexión, que ha dado como resultado la definición del Modelo de Contribución del área de Ciencia. Este Modelo garantiza la coherencia interna entre los objetivos perseguidos, las actividades desarrolladas y el impacto socioeconómico esperado, a través de la identificación de a qué se contribuye, cómo se contribuye y cuánto se contribuye, siempre dentro del marco de los objetivos fundacionales.



ESTUDIOS DE CASOS

¿Qué realidad social se pretende abordar?

La investigación científica es importante por su contribución fundamental al desarrollo social y económico. Sin embargo, en su nivel de desarrollo actual en nuestro país, no se identifica con claridad ni se produce en la mayoría de los casos el proceso de transferencia de conocimiento científico, desde su generación básica en un laboratorio hasta su materialización en algo que resulte útil, en forma de productos o servicios, para las personas y la sociedad en general.

Esto trae como consecuencia un cierto desapego de la ciudadanía hacia la investigación científica y una escasa valoración del esfuerzo que se realiza en términos de recursos financieros y humanos destinados a la misma. Por ello, el problema último que se trata de abordar en este caso de estudio es cómo transformar el proceso de generación y transferencia del conocimiento científico, de manera que el conocimiento no se quede en el ámbito académico, sino que llegue a transformarse en productos y servicios útiles para las personas y la sociedad en su conjunto. En otras palabras, cómo posicionar a la ciencia como una necesidad para la ciudadanía, de manera que no sean sólo los investigadores quienes pidan fondos para la investigación científica, sino que sea la propia sociedad quien los reclame como beneficiaria última de los frutos de esa investigación. Para ello es necesario un cambio cultural y de forma de hacer ciencia de los investigadores, de forma que no se contenten con generar nuevo conocimiento, sino que además aspiren a que tenga impacto socioeconómico.

¿Son coherentes los objetivos del Programa de Ciencia con la misión de la Fundación?

Para comprender bien la manera de abordar esta realidad por la Fundación Botín es preciso ponerla en contexto. La Fundación Botín fue constituida en 1964 para “paliar las necesidades y promover el desarrollo social” de Cantabria. Con espíritu de continuidad, la misión de la Fundación, tal como se formula en la actualidad, es contribuir al desarrollo integral de la sociedad, detectando

y apostando por el talento creativo que hay en ella y explorando nuevas formas de generar riqueza cultural, social y económica.

Esta misión orienta y guía claramente las acciones de la Fundación en todas sus áreas de intervención. De hecho, en el año 1988 el Patronato de la Fundación toma la decisión estratégica de que todas las actuaciones de la Fundación tengan un impacto socioeconómico, es decir, no sólo que generen impacto social, sino que ese retorno se pueda medir en términos que pueda entender la ciudadanía.

¿Cómo se ajusta la predisposición por el ámbito de la ciencia con los objetivos estratégicos de la Fundación Botín?

“Es una decisión estratégica del patronato de la Fundación en cuanto a todos sus programas: Qué todas las actuaciones de la Fundación Botín tengan un impacto socioeconómico medible”

Director Área de Ciencia y Transferencia Tecnológica

En este contexto, “la apuesta por la ciencia española y su capacidad de contribuir al desarrollo económico y social, se constituye en una de las principales líneas estratégicas de la Fundación Botín”. Así, en el año 2005 se pone en marcha el Programa de Ciencia, con el fin de promover la transmisión de conocimiento del laboratorio a la sociedad. Su objetivo último es lograr un cambio profundo de mentalidad y un compromiso firme de todos los implicados. Busca potenciar ese cambio de cultura y de forma de hacer ciencia, gracias al cual los investigadores busquen tanto el conocimiento *per se* como su conversión en innovación y desarrollo, a la vez que pretende impulsar la profesionalización de las labores de transferencia, desde la detección de la idea hasta su comercialización, pasando por el correspondiente desarrollo.

Todo ello se concretó en la inversión de recursos económicos y de gestión a través de dos programas: (1) el Programa de Transferencia Tecnológica, con el que la Fundación trabaja directamente con grupos de investigación, a los que selecciona entre los de mayor

ESTUDIOS DE CASOS

potencialidad para generar conocimiento susceptible de ser transferido en áreas de investigación biomédica y biotecnológica; y (2) el Programa Inversión en Transferencia Tecnológica “Mind the Gap”, con el que crea una plataforma para apoyar el desarrollo de productos y servicios fruto de procesos de transferencia tecnológica, desde el laboratorio científico a la empresa.

¿Cómo determinar dónde invertir en el ámbito de la ciencia y para qué?

Pero para llegar a concretar estos dos Programas del Área de Ciencia ha sido preciso dar unos pasos preliminares. En los años noventa, la Fundación Botín, al igual que otras fundaciones patrimoniales, consideraba que la ciencia era uno de los ámbitos objetivo de empleo de recursos, por su importancia para garantizar un futuro próspero y sostenible, pero sin una estrategia clara de actuación.

En este contexto general, desde la dirección de la Fundación, y acorde con la decisión estratégica del Patronato de promover actuaciones que generaran impacto socioeconómico, se comienza a plantear un cambio de paradigma de empleo de fondos patrimoniales, desde el más tradicional de “dar dinero para ciencia” hacia un nuevo paradigma de hacer algo más e “invertir en ciencia”. Pero dónde invertir y para qué. Para responder a estas preguntas, se encarga un análisis del sistema de ciencia a una persona experta, que asume el reto de identificar las carencias del sistema y los nichos en los que la Fundación podía invertir recursos de forma más eficaz, con el fin de generar una ciencia de mayor calidad y con mayor impacto social. Para ello, la Fundación pone en marcha un proyecto experimental (año 1998), en el que concurren varias circunstancias:

- Se localiza en la cúspide del sistema, en donde están investigadores y organismos públicos de investigación, esenciales en la generación del conocimiento básico.
- Se busca la predisposición al cambio y a la innovación dentro del sistema por parte de los agentes involucrados, para potenciar una transformación en la manera de hacer.

- Se incorpora la transferencia del conocimiento resultante de la investigación al mercado como parte del proyecto, para abarcar el ciclo completo.

Se escoge un Organismo Público de Investigación (OPI) para desarrollar el proyecto, por una doble condición. Por una parte, tiene un investigador transnacional y preocupado por el destino final de los resultados de la investigación, por los beneficios que pudiera reportar a la sociedad. Estas dos características del investigador son básicas en este proyecto piloto, porque se considera que la generación de conocimiento científico no tiene fronteras y es preciso relacionarse y colaborar con otros grupos de investigación, y que la transferencia del conocimiento a la sociedad no siempre se entiende como objetivo final para la investigación básica, por lo que hay que potenciarla. Y además, este organismo de investigación iba a poner a disposición del proyecto las estructuras necesarias para asegurar que podían llegar al mercado los resultados de las investigaciones realizadas.

Con estas premisas, los recursos que la Fundación destina a este proyecto piloto no sólo tienen como objetivo la investigación, sino también la transferencia de los resultados al ámbito empresarial. Pero el proyecto no culmina debido a la falta de la estructura necesaria para transformar los resultados en productos y servicios, con un nivel de madurez suficiente para iniciar su explotación en el mercado.

Los resultados de esta experiencia, no obstante, afloran una debilidad del sistema de ciencia, que es la asimetría o el desequilibrio entre la generación de conocimiento y la transferencia del mismo a las empresas y al mercado, que orienta a la Fundación a la hora de decidir:

- **Dónde invertir:** En investigación, porque sin ciencia no hay nada, pero también en la gestión de estructuras capaces de transformar el conocimiento y apoyar el proceso de transferencia. En realidad estas estructuras ya existen, son las denominadas Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIS),

ESTUDIOS DE CASOS

cuyo papel es fomentar y facilitar la cooperación en actividades de I+D entre investigadores y empresas, tanto en el marco nacional como europeo. Pero no siempre cuentan con los recursos suficientes para culminar esta tarea.

- **Para qué (objetivos):** Para promover un cambio cultural a largo plazo en los diversos agentes involucrados en el sistema de ciencia: (1) Convencer al investigador de que tiene que cambiar su actitud hacia el proceso de transferencia tecnológica. El investigador es la piedra angular, porque sin ciencia no se tiene nada, pero se requiere un cambio cultural a largo plazo en la forma de generar conocimiento. (2) Promover el cambio en las instituciones, en la forma de invertir sus recursos y en la fase de translación de resultados más allá del entorno académico. Hay que invertir en ciencia de calidad, gestionando o cogestionando las instituciones hasta llegar a la transferencia. Y (3) transferir ese conocimiento al ámbito empresarial y conseguir que llegue al mercado en forma de servicios y productos útiles para las personas y la sociedad en su conjunto

Realizado este proyecto piloto, y con los objetivos a abordar muy clarificados, los programas del área de Ciencia de la Fundación se concretan y empiezan a desarrollar sus actividades correspondientes. Estos programas se basan en hipótesis a contrastar y para hacerlo se empiezan a definir indicadores, que se buscan inicialmente entre indicadores de resultados en el ámbito de la ciencia, a partir de referencias de otros países (benchmarking), y cuya lista se va ampliando con indicadores de impacto social y económico e indicadores de proceso. Sin embargo, tras varias ediciones de los programas de ciencia, la Fundación se plantea la necesidad de parar y responder los interrogantes que van surgiendo: ¿Es bueno invertir como lo hacemos? ¿Es adecuada nuestra metodología? ¿Se está avanzando en la solución del problema? ¿Lo hacemos mejor que otros? ¿Qué podemos aprender y mejorar? Quiere medir si están avanzando en la solución del problema de la ciencia. Pero para medir esos avances, hay que establecer los objetivos y seleccionar los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los mismos.

¿Cómo sirve el proceso de evaluación para contrastar que los impactos identificados se logran?

“Todos los programas del área de ciencia se basan en hipótesis a contrastar... Todo este proceso nos ha ayudado a identificar impactos esperados en términos de objetivos para los diferentes agentes, por lo que podemos, con los indicadores asignados, verificar si ese impacto se ha producido o no”

Coordinadora de Programas de
la Unidad de Ciencia y Transferencia Tecnológica

¿Cómo se mide la contribución del Programa de Ciencia a la generación de valor social?

Para ello, el área de Ciencia de la Fundación lleva a cabo un proceso de reflexión interna, en el que se plantea las siguientes preguntas: ¿A qué contribuimos? ¿Cuándo entenderemos que los programas “merecen la pena”? ¿Cuánto contribuimos? El análisis realizado para responder a estas preguntas aporta una serie de importantes avances para la medición del impacto socioeconómico del Programa.

- **Desde el punto de vista conceptual**, la definición del modelo que ayuda a la Fundación a valorar si los recursos y esfuerzos dedicados a cada programa “merecen la pena”, comenzando por establecer el “para qué” (objetivos), de manera que se puedan identificar los indicadores que mejor midan el nivel de cumplimiento de dichos objetivos, siempre dentro del marco de los objetivos fundacionales. En este modelo se concretan las grandes ópticas de contribución del Programa de Ciencia (a qué se contribuye), el modo en el que se contribuye a las mismas (cómo se contribuye) y los indicadores para medir esa contribución (cuánto se contribuye).
- **Desde un punto de vista integral**, la coherencia entre objetivos, actuaciones, agentes involucrados y resultados esperados en cada una de las ópticas de contribución. Ahora se pueden identificar

ESTUDIOS DE CASOS

de antemano los impactos esperados en términos de los objetivos a lograr para los diferentes agentes del sistema de ciencia, que posteriormente pueden cuantificarse a partir de los indicadores seleccionados para verificar si esos impactos se han producido o no.

- **Desde un punto de vista del impacto**, el descubrimiento de que el Programa tiene un efecto multiplicador en el sistema de ciencia, cuyo valor socioeconómico puede medirse. Comienza a actuar desde la pirámide y el efecto se extiende en vertical, hacia los niveles orientados a la transferencia tecnológica hasta llegar a la sociedad, y también en horizontal, puesto que dentro de cada nivel se van involucrando más personas, instituciones u otros agentes.
- **Desde el punto de vista operativo**, la posibilidad de medir los beneficios, los resultados y los impactos generados por el Programa. Se ha afinado la selección de indicadores, de manera que cualquier indicador está muy procedimentado, testada su significatividad, justificada su elección y determinado el resultado o el impacto que mide. Además, el establecimiento de indicadores capaces de medir el impacto socioeconómico permite medir no sólo el valor socioeconómico generado, sino también la pérdida de valor social y económico cuando no se han alcanzado resultados dentro de lo esperable.
- **Desde el punto de vista de las relaciones institucionales**, la importancia de involucrar a todos los agentes que estén relacionados con la realidad sobre la que se quiere actuar. Conocer qué hacen otros, cómo lo hacen y qué resultados tienen; compartir los resultados obtenidos con otros agentes para incorporar elementos de mejora y transferir los propios que estén funcionando.

¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?

Del proceso de reflexión y la experiencia de la Fundación Botín con el Programa de Ciencia se pueden extraer algunas recomendaciones para otras organizaciones:

1. El establecimiento de objetivos es un paso absolutamente indispensable en cualquier proceso de medición de impacto. Si

se puede definir con exactitud lo que se pretende conseguir es mucho más fácil evaluar si se ha conseguido o no. Además, hay que desgranar los objetivos desde los más generales y globales, hasta los más específicos, porque eso ayudará a buscar los indicadores más adecuados para medirlos.

2. En el cumplimiento de la misión, las fundaciones no deberían olvidar los aspectos económicos relacionados con la prestación de sus servicios. Mejoras de la productividad, de la eficacia o de la eficiencia de la organización, son con frecuencia compatibles con los objetivos sociales y se pueden expresar en unidades monetarias.

3. A la hora de medir el impacto, conviene entender las diferencias a la hora de medir cada tipo de valor. El impacto económico, ya sea en términos de mayores beneficios, reducción de costes o aumento de la productividad, se puede cuantificar en unidades monetarias que admiten comparación. Sin embargo, el impacto social es muchas veces cualitativo y su cuantificación puede no ser monetaria, dada la naturaleza cualitativa de muchas de sus actividades y la inexistencia de un único indicador de éxito.



ESTUDIOS DE CASOS

Paso 2: Análisis de los agentes involucrados

Estudio de caso: Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo



FUNDACIÓN TOMILLO

Entidad	Fundación Tomillo
Misión	Trabajamos para el desarrollo de la persona y para la integración social de los individuos y colectivos más vulnerables a través de la educación, la mejora de la empleabilidad, el fortalecimiento de redes sociales, el análisis y la innovación
Programa	Programa Tiempo Joven
Años	2003 - actualidad

¿Por qué resulta interesante este caso estudio?

El análisis de los agentes involucrados (stakeholders) es muy importante en el proceso de evaluación, porque es muy difícil presentar una fotografía del impacto que un programa puede tener, sin identificar, consultar y dar espacio a la participación a todas **las personas, colectivos, entidades e instituciones que participan o pueden ser afectados por el mismo**.

El Programa Tiempo Joven de la Fundación Tomillo reúne un conjunto de características que lo hacen especialmente atractivo para ilustrar el análisis de los agentes involucrados.

- **Es una iniciativa social**, que surge como respuesta a la necesidad de neutralizar y cambiar comportamientos xenófobos y violentos que empiezan a observarse entre jóvenes inmigrantes en un momento de fuerte inmigración (año 2003).
- **Es una iniciativa comunitaria**, que promueve la Fundación Tomillo y el resto del tejido social del barrio de Orcasitas de

Madrid, organizado en la Plataforma Orcasur, desde diferentes sensibilidades, experiencias y conocimiento del barrio.

- Es **una iniciativa local**, que atiende una realidad observada en el barrio donde la Fundación Tomillo y el resto de entidades comunitarias involucrados desarrollan su actividad habitual.
- Es **una iniciativa participativa**, que da cabida a diferentes tipos de entidades públicas y privadas, y diversos colectivos de personas y profesionales, de manera permanente o temporal, a lo largo o en parte del programa.
- Es **una iniciativa estratégica**, acorde con la misión de la Fundación Tomillo, que trabaja para el desarrollo de la persona y para la integración social de los individuos y colectivos más vulnerables a través de la educación, la mejora de la empleabilidad, el fortalecimiento de redes sociales, el análisis y la innovación.



Estas características proporcionan a este Programa una base sólida sobre la que apoyarse, desde sus primeros pasos y a lo largo del tiempo, fundamentada en la participación / comunicación / colaboración de los colectivos, las entidades y las instituciones relacionadas con este Programa. Y todo ello sin dejar de ser un programa orientado a proporcionar competencias ciudadanas y

ESTUDIOS DE CASOS

personales a los jóvenes del barrio, a través de talleres de ocio y tiempo libre, con el fin último de contribuir a un cambio cultural que los convierta de meros receptores de ayudas sociales a artífices y constructores de su comunidad.

El proceso de evaluación del Programa de Tiempo Joven ha jugado un papel muy relevante en su redefinición y en el esfuerzo de la Fundación por implicar a entidades, colectivos e instituciones con el Programa, y escuchar y analizar lo que tenían que decir sobre su funcionamiento, metodología, resultados más inmediatos e impacto esperados. Todo lo cual ha contribuido al crecimiento y la supervivencia del Programa hasta la actualidad.

Para entender la importancia del papel que juegan los agentes involucrados en este Programa, es preciso describir la necesidad inicialmente identificada, que lleva a un conjunto de entidades arraigadas en el barrio, bajo la iniciativa de la Fundación Tomillo, a trabajar conjuntamente para abordarla y resolverla.

De forma complementaria, es preciso profundizar en los detalles que llevan a dar un espacio relevante, de consulta, participación o decisión según el caso, a los diferentes agentes, conformando lo se puede denominar **mapa de agentes involucrados y sus interrelaciones**, de especial relevancia a la hora de concretar y orientar las actividades del Programa hacia la generación de los impactos esperados.

¿Qué necesidad se identifica en el barrio?

En los primeros años de la década pasada, Orcasur era un barrio de renta baja, en el que convivían diferentes colectivos (españoles e inmigrantes), con una problemática social y económica que se manifestaba en elevadas tasa de paro, fracaso escolar y delincuencia. Todo ello daba lugar a un caldo de cultivo donde se empezaban a observar dinámicas excluyentes, que cuajaban con facilidad y convertían en conflictiva la convivencia. Las condiciones estructurales del barrio, como el desarraigo o la pobreza heredada, favorecían la aparición de comportamientos grupales e individuales, como la

falta de participación ciudadana o la xenofobia. Esta situación, que afectaba de forma particular a los jóvenes y los hacía especialmente vulnerables a las bandas, sobre todo a las que obedecían a divisorias culturales o raciales, dificultaba su integración en la comunidad y empeoraba, de manera añadida, la imagen del barrio.

En este contexto, el Programa Tiempo Joven se pone en marcha en el año 2003 por la Fundación Tomillo como respuesta a la necesidad de cambiar la situación descrita, realidad sentida y expresada por la coordinadora de organizaciones del barrio, la Plataforma Orcasur. Con el impulso de la Fundación Tomillo, se diseña un programa basado en el ocio y tiempo libre, cuyos destinatarios son jóvenes de edades comprendidas entre los 12 y los 20 años de diferentes orígenes (inmigrantes y españoles), que nace con el objetivo final de fomentar su integración social a través de espacios y actividades comunes de desarrollo personal, participación ciudadana y ocio y tiempo libre. Se trata, por lo tanto, de romper un círculo vicioso donde cada paso cierra las posibilidades de hacer un barrio más cohesionado, más integrado en la ciudad y con más posibilidades vitales para sus jóvenes vecinos.

¿Cuál es el mapa de agentes involucrados y de sus interrelaciones?

La forma en la que la Fundación Tomillo se plantea abordar esta realidad, con el apoyo de la comunidad y en el barrio donde desarrolla su actividad habitual, se comprende mejor si nos remontamos a los primeros pasos que se dieron para determinar qué hacer y la evolución posterior. Este ejercicio facilita la identificación de los agentes involucrados, los niveles de relevancia o prioridad en el programa, las acciones realizadas, los recursos aportados y los efectos esperados, y, de forma derivada, permite conformar un **mapa completo de colectivos, entidades e instituciones relacionadas con el Programa y de sus interrelaciones**.

Los problemas de convivencia entre los jóvenes empiezan a ser evidentes. Es el momento de apogeo de las bandas, bajo cuya influencia se empiezan a forjar actitudes de corte xenófobo y racista. Esta realidad se extiende por todo el barrio y por los diversos

ESTUDIOS DE CASOS

espacios de actividad de los jóvenes, esencialmente los institutos y la calle. Pero **qué hacer para afrontarla y con quiénes**. Para buscar respuestas, la Fundación Tomillo pone en marcha una campaña de movilización, información y actuación, que desemboca en el Programa Tiempo Joven, en la que aborda varios resortes de implicación/colaboración/motivación/transferencia/comunicación con otros agentes de interés, en los que asentar las bases del cambio hacia una cultura más participativa y de empoderamiento de los jóvenes (impacto esperado):

- **Implicación inicial de algunas entidades del barrio:** La Fundación comienza a trabajar inicialmente con una parroquia, una asociación de vecinos y un instituto.
- **Colaboración adicional de otros colectivos y entidades:** A partir del primer impulso dado por las entidades anteriores, se comienza a trabajar con otras organizaciones de la zona, principalmente las relacionadas con el colectivo de jóvenes (parroquias, asociaciones vecinales, varios institutos y colegios, etc.), que se van sumando al Programa con diversos grados de implicación.
- **Motivación de los jóvenes:** Los jóvenes evolucionan desde una posición pasiva hacia una posición de protagonistas en primera persona del Programa, no sólo por su participación activa en el diseño/organización/celebración de los talleres, sino a través de la creación de una estructura de participación, el Consejo de Voces, formada por representantes de los jóvenes beneficiarios.

“Los chicos se meten en el proyecto desde el principio, a partir de una participación asamblearia,... en la que opinan sobre los talleres, hacen propuestas y los propios chicos se van integrando y formando parte como ejecutores de esos programas (acaban siendo, por ejemplo, monitores). Participan y organizan e incluso discuten sobre la disponibilidad presupuestaria para ciertas actividades, por lo tanto tienen que negociar, debatir, dialogar entre ellos... El foco es la participación, convivencia, diálogo con el otro... competencias de ciudadanía, comunicación y personales”

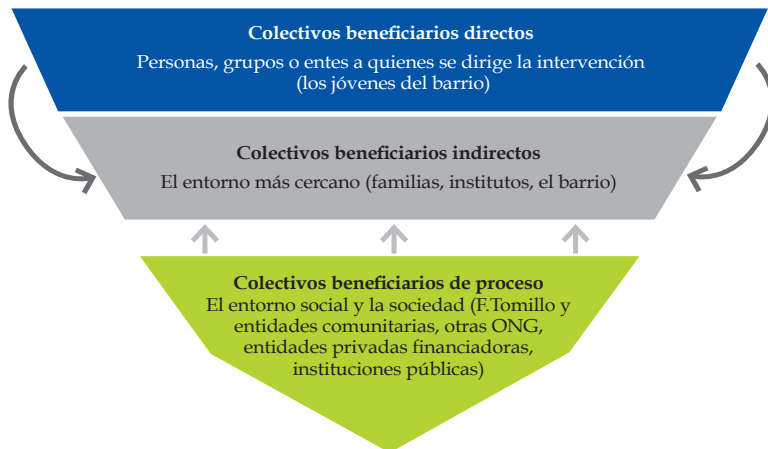
Coordinador del Programa

- **Relación con entidades privadas financiadoras:** La búsqueda de financiación para este Programa, pasa por una fase de contacto con otras organizaciones (fundaciones) con interés en promover la convivencia entre jóvenes de diferentes culturas, que constituyen una de las fuentes de financiación iniciales del Programa.
- **Colaboración con instituciones públicas:** Al igual que se aprecia en otros países, las políticas de jóvenes tienen su espacio en la política pública, y la participación en programas de ocio y tiempo libre les ha permitido constatar que la inversión realizada no es un gasto inútil, porque se obtienen resultados de integración y limitación de los procesos de exclusión. De hecho, de esta práctica se hace partícipe el Ayuntamiento de Madrid, que tras comenzar como mero financiador su relación con el Programa Tiempo Joven, en el año 2006 pone en marcha el primer Plan Madrid de Convivencia Social e Intercultural, convirtiendo este Programa en la referencia dentro de Jóvenes por Madrid Dispositivo 13.
- **Transferencia hacia otras entidades sociales:** La referencia en programas de esta naturaleza, en la que se convierte Tiempo Joven, despierta el interés de otras entidades sociales, a las que la Fundación Tomillo transfiere su metodología de intervención (3 entidades sociales en distintos distritos de Madrid).

Todos estos elementos permiten conformar un mapa con los agentes involucrados, en el que se refleja su importancia y papel en el Programa con respecto a los resultados esperados. Así, en el caso de los resultados más inmediatos, que pueden asociarse al proceso de ejecución del Programa, el protagonismo lo tienen las entidades ejecutoras y financiadoras, en tanto que tratándose de resultados de largo plazo en términos de cambio en participación y actitud activa en el barrio, los jóvenes como beneficiarios directos del Programa y, a continuación, su entorno más cercano, como la familia, el instituto y el barrio en general, conforman los colectivos prioritarios.

Este tejido de interrelaciones se extiende para dar múltiples respuestas a demandas de los jóvenes del barrio, que incluso comienzan a traspasar el límite del propio Programa. Esto lleva a la Fundación a

ESTUDIOS DE CASOS



buscar respuestas a varias cuestiones de calado: ¿Es el Programa el instrumento válido para solucionar los problemas detectados? ¿Es un Programa exportable a otros barrios suburbanos con procesos similares? ¿Se justifica la orientación dada al Programa? ¿Se está avanzando en la solución del problema? ¿Qué podemos aprender y mejorar? La Fundación aspira a conocer la pertinencia, eficacia e impacto de las actuaciones realizadas, con el fin de comprobar qué efectos se pueden atribuir a Tiempo Joven y que relaciones sistémicas existen entre diferentes indicadores de resultados e impactos.

¿Por qué se hizo y para qué sirvió la evaluación?

“Sirvió para enfocar mejor el programa... El foco es la participación, convivencia, diálogo con el otro... competencias de ciudadanía, comunicación y personales. Este es el proyecto y cuando se empiezan a meter otras cosas, para que puedan derivar a proyectos formativos u otros... le hizo pensar a FT que podía ser el puente de enganche para otras cosas de formación... pero eso podía desviar a los chicos... Y esto lo advierte la evaluación... En su momento, se frenaron ciertas cosas y se repensaron...”

Coordinador del Programa

¿Qué aportan la experiencia y el conocimiento de los agentes involucrados en la generación de impacto del Programa Tiempo Joven?

La evaluación del Programa abre una nueva fase en el análisis de los agentes relacionados con el mismo. Primero de manera directa en el propio proceso de evaluación, donde se les da voz de manera amplia, diversa y programada en un espacio expresamente pensado para ello, a partir de entrevistas individuales y talleres en grupo con responsables, coordinadores, monitores y técnicos de Fundación Tomillo y el resto de entidades; encuestas a jóvenes involucrados en el Programa y a un grupo de control de jóvenes en otros barrios e institutos; grupos de discusión con monitores; grupos de discusión e historias de vida con jóvenes involucrados. Y después a través de mecanismos de colaboración y participación, para desarrollar actividades conjuntas, generadas desde la comunidad, de investigación/reflexión/acción, que contribuyan a dar solución a la exclusión social de jóvenes inmigrantes. Todo ello repercute claramente sobre el alcance y el impacto del Programa en varios aspectos:

- **El ocio y tiempo libre como canal de integración:** Con esta consulta se redescubre la importancia de los espacios de participación de los jóvenes en sí mismos, para avanzar en el cambio hacia una cultura de participación y convivencia entre los jóvenes, volviéndose a la esencia inicial de actividades de ocio y tiempo libre.
- **Trabajo en red:** A medida que el Programa se extiende por el barrio, se amplía la relación con otras organizaciones e instituciones de la zona (parroquias, asociaciones vecinales, socioeducativas y de comerciantes, varios institutos y colegios, centros de día, servicios de protección, servicios sanitarios, etc.), con los que se mantienen diferentes grados de colaboración para llevar a cabo actuaciones coordinadas dirigidas a los jóvenes, o para derivar situaciones concretas. Además, la Fundación colabora con trabajadores sociales, educadores y familias.

Es un ejemplo de movilización social, capaz de generar una red de colaboración comunitaria en la que están implicados, de una

ESTUDIOS DE CASOS

manera u otra, los recursos sociales públicos y privados del barrio, para darlos a conocer y hacerlos llegar, según las necesidades, a las personas destinatarias.

- **Financiación diversificada:** Tras una puesta en marcha inicial del Programa con medios propios, comienza la búsqueda de fuentes de financiación externas. En estos años, la financiación se ha diversificado entre entidades privadas (otras Fundaciones) y sobre todo públicas (Ayuntamiento de Madrid, varios Ministerios y la Unión Europea), lo que ha hecho sostenible a lo largo del tiempo este Programa.

En los últimos años, sin embargo, con la aparición de otros problemas sociales de relevancia, los fondos privados se han ido reduciendo, adquiriendo mayor protagonismo la financiación pública, más comprometida con políticas continuistas.

- **Alcance multiplicativo:** Este Programa está vivo y flexible en dos sentidos. Por una parte, es capaz de adaptarse a las propuestas de cualquiera de los agentes involucrados, ya sean financiadores, ejecutores o beneficiarios. Pero también es capaz de encajarse transversalmente en la estructura de la Fundación Tomillo y generar metodologías transferibles a otros proyectos y otras organizaciones.

¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?

Algunas recomendaciones que se desprenden de la experiencia de la Fundación Tomillo con el Programa Tiempo Joven pueden ser de interés para otras organizaciones:

1. En primer lugar, identificar los diferentes agentes involucrados, el papel que desempeñan y lo que se espera de ellos es fundamental para llevar a cabo un proceso de medición de impacto. Esta tarea no sólo significa enumerar qué colectivos, entidades, organizaciones y/o instituciones participan o se ven afectadas por la intervención, sino también la forma en la que se ven afectadas y el nivel de participación.
2. En concreto, describir los niveles de participación (toma de decisiones, consulta, información) y asignarlos a cada uno

de los grupos involucrados, de manera que los niveles más altos correspondan a los grupos con mayor responsabilidad. Es recomendable realizar este ejercicio al principio del proceso y comunicárselo a todos los grupos, para evitar defraudar expectativas.

3. Y también, definir los procesos de participación (responsabilidades, roles y procedimientos operativos), para que cada parte sepa a qué atenerse. Y también es conveniente definir la forma en la que se tomarán decisiones y en la que se resolverán conflictos, concretando plazos y recursos.

4. De forma complementaria, consultar y analizar las aportaciones de los agentes involucrados de manera regular, a través de mecanismos establecidos de participación, ayuda a identificar mejoras a realizar, definir potenciales efectos e impactos, y contrastar diferentes perspectivas.

5. Es preciso encontrar espacios de participación ágiles y flexibles, que traten de garantizar el equilibrio entre una comunicación y colaboración asidua con los agentes involucrados, y la inversión de recursos y tiempo que ello pueda requerir a la organización. Hay que tener en cuenta que una elevada participación puede ralentizar los procesos, dada la necesidad de informar, escuchar y tener en cuenta a una gran diversidad de grupos. Por eso, hay que cuidar que no se convierta en un lastre para la organización, sino que sea una plataforma de innovación social y mejora.

6. Y por último, cabe señalar que iniciativas tan participativas como este estudio de caso pueden ser un espacio de colaboración a promover entre los diferentes sectores institucionales, el Tercer Sector, el Sector Público e, incluso, el Sector Empresarial, para el diseño, puesta en marcha, financiación y sostenibilidad de proyectos generadores de valor social, que resulten de importancia para el conjunto de la sociedad.

ESTUDIOS DE CASOS

Paso 3: Medición: Resultados, Impactos e Indicadores

Estudio de caso: Startup Program de la Fundación Junior Achievement en colaboración con la Fundación PwC



Entidad	Fundación Junior Achievement
Misión	Preparar e inspirar a los jóvenes para que logren sus objetivos en una economía global, generando en ellos el espíritu emprendedor, en un marco de responsabilidad y libertad
Programa	Startup Programme
Años	2008 – actualidad



Entidad	Fundación de PwC
Misión	Colaborar con la sociedad española compartiendo con ella nuestras capacidades, experiencia y recursos en el estudio, enseñanza y difusión del conocimiento financiero, económico y jurídico; la protección de los jóvenes más vulnerables; y la difusión de la cultura en manifestaciones de relevancia
Programa	Programa Social, en cuyo marco la Fundación de PwC colabora con la Fundación JA en el Startup Programme
Años	2009 – actualidad

¿Por qué resulta interesante este caso estudio?

La medición de resultados (*outcomes*) e impactos, así como la identificación de los indicadores más adecuados para medirlos, es un camino de innovación en términos conceptuales y metodológicos. En cuanto al concepto, uno de los avances en este camino es la comprensión, cada vez más generalizada, de que el impacto es un concepto multidimensional, que no sólo ha de interpretarse como creación de valor social, sino que también incorpora otras dimensiones, como la económica o la ambiental, que permiten

aproximar de manera más integral y completa el conjunto de efectos que se pretende medir. Sin duda, esto supone un gran reto, desde el punto de vista metodológico, a la hora de identificar y medir adecuadamente todas las potenciales dimensiones de impacto en los diferentes colectivos beneficiarios, ya sean aquéllas de naturaleza personal, profesional, social, económica o ambiental.

En este camino se encuentra Startup Programme, cuyo desarrollo se lleva a cabo en un entorno proclive para experimentar y avanzar en el proceso de medición del impacto social que genera, entendido éste de forma amplia, no sólo de utilidad para las organizaciones involucradas, sino también como caso de estudio ilustrativo de este tercer paso.

Pero para comprender el alcance de ese entorno, es preciso describir en qué consiste, cuáles son sus objetivos y quiénes son los agentes involucrados en el mismo. Startup Programme es un programa educativo dirigido a alumnos universitarios, cuyo **objetivo último** es fomentar el espíritu emprendedor en el ámbito universitario y favorecer la creación de empleo. Este Programa se desarrolla en España por la Fundación Junior Achievement (JA) desde el año 2008 (va por su sexta convocatoria), en colaboración con la Fundación Universidad Empresa y otras organizaciones vinculadas al ámbito empresarial, como la Fundación de PwC (que se suma en 2009 al Programa). **Desde un punto de vista operativo**, se trata de elaborar un plan de empresa a lo largo de un curso académico completo, por parte de alumnos universitarios promotores de proyectos, en el que reciben apoyo de tutores de las universidades y asesores voluntarios de organizaciones especializadas y empresas de referencia, como PwC. El Programa culmina con una competición interuniversitaria a nivel nacional, cuyo ganador representa a España en la competición europea Junior Achievement – Young Enterprise Europe Enterprise Challenge.

¿En qué entorno se desarrolla Startup Programme y que le aporta?

Es un Programa que se incardina en la misión y las estrategias desarrolladas en el seno de cada una de las Fundaciones

ESTUDIOS DE CASOS

involucradas. Con respecto a la Fundación JA, Startup Programme forma parte del conjunto de programas educativos que constituyen el núcleo de su actividad, que se desarrollan bajo un componente transversal y común de tres pilares básicos, concretados en iniciación a la vida laboral, formación emprendedora y educación financiera, con los que pretende acercar a los jóvenes a su realidad socio-económica más próxima de la mano de emprendedores y profesionales. A su vez, la colaboración de la Fundación PwC con la Fundación JA en el Startup Programme es un claro exponente de una de las grandes líneas estratégicas de la Fundación de PwC, que es el apoyo a los emprendedores e innovadores sociales, además de estar perfectamente alineada con la Política de Voluntariado Corporativo de PwC España, dentro de su Programa de Acción Social.

Esta confluencia de ambas Fundaciones en un objetivo final común, en la que se complementan las acciones realizadas, aflora ciertas ventajas a la hora de medir el impacto social generado por este Programa. Desde una perspectiva operativa, pone al alcance referencias inmediatas de herramientas e indicadores ya diseñados y utilizados para medir impacto social (impact), que pueden ser aprovechables y trasladables a Startup Programme. Pero además, abre la posibilidad de que en cada Fundación se diseñen herramientas de medición de impacto social de carácter global, que sean aprovechables de forma transversal por todos los programas desarrollados en el seno de una misma estrategia, facilitando de esta manera la medición de impacto de programas con objetivos semejantes desde una perspectiva global, las comparaciones y el aprendizaje de experiencias diversas.

También, es un Programa **fruto de la colaboración de los tres sectores institucionales**, en el que están involucrados organizaciones de diferente naturaleza, pública/privada, lucrativa/no lucrativa. Nacido en el marco de la Fundación JA, se desarrolla con la colaboración de la Fundación de PwC, de universidades públicas y privadas, y de otras organizaciones empresariales.

Esta aproximación a un objetivo último común, desde diferentes sensibilidades e intereses, abre nuevos espacios de reflexión compartidos, que pueden desembocar en mejoras crecientes, tanto en la implementación de las acciones del Programa, como en la identificación y medición de los potenciales impactos generados.

Y además, es un Programa de índole internacional, que se lleva a cabo de manera simultánea en 14 países europeos, miembros de Junior Achievement - Young Enterprise Europe.

Esta amplia y diversa extensión y experiencia territorial pone, al alcance de la Fundación JA, referencias inmediatas sobre metodologías, indicadores y resultados de la medición del impacto social en otros países, que permiten enriquecer la medición del impacto social generado por el Programa en España.



Este entorno de alcance estratégico, institucional e internacional, en el que se desarrolla Startup Programme, ofrece oportunidades, tanto a la Fundación JA como a la Fundación de PwC, para aprender de la experiencia de otros programas o estrategias, otras organizaciones y otros países, y aprovechar todo lo que se pueda transferir para mejorar la medición del valor social generado por este Programa.

ESTUDIOS DE CASOS

Pero todo ello forma parte de un proceso vivo y en continua evolución, que nace cuando ambas Fundaciones, ante la gran extensión y alcance que va adquiriendo el Programa, se dan cuenta de la importancia que tiene hacer seguimiento del mismo y medir los impactos que genera desde diferentes vertientes.

¿Cómo se plantea la medición de resultados e impactos de Startup Programme y qué avances se obtienen?

Los primeros pasos dados por ambas Fundaciones son de carácter individual. En ellos el esfuerzo se centra en realizar el seguimiento del Programa y avanzar en la medición de *impacto social (impact)*, desde sus propias perspectivas y con respecto a sus correspondientes colectivos beneficiarios. Pero la consolidación y ampliación del Programa, resultado de estos primeros avances, incentiva la colaboración entre ambas organizaciones, encontrando en esta puesta en común un valor añadido, tanto en la parte más técnica del proceso, que les pone al alcance nuevos/otros indicadores y herramientas de medición, como en la parte más conceptual y estratégica, que les facilita una visión más amplia del concepto de *impacto social (impact)* y de su alcance hacia nuevas dimensiones e incluso a más colectivos.

La medición del impacto social de Startup Programme, por tanto, se plantea como un proceso de avance en **la identificación y medición de los diferentes tipos de resultados del Programa sobre los colectivos beneficiarios**. En términos generales, es importante diferenciar entre los objetivos finales del Programa, asociados a resultados y cambios de largo plazo (*resultados/outcomes* e impactos), y los objetivos operativos, asociados a resultados inmediatos de las actividades realizadas (*productos/servicios/outputs*). De hecho, la medición de los resultados más **inmediatos se convierte en un primer paso necesario para encauzar adecuadamente la medición del *impacto social (impact)*** del Programa.

Resultados	Colectivos		Indicadores
Productos / servicios / outputs (resultados inmediatos)	Alumnado	→	Alumnos Proyectos presentados Proyectos asesorados por PwC premiados ...
	Universidades	→	Índice de involucración de universidades Índice de repetición en el Programa ...
	Asesores voluntarios	→	Asesores de PwC Índice de satisfacción Índice de repetición en el Programa ...
↓			
Resultados / outcomes (resultados a largo plazo)	Alumnado	→	Desarrollo de competencias profesionales, emprendedoras, sociales y personales (autoconfianza, comunicación, solidaridad y honestidad, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.) Casos de éxito asesorados por PwC (startups constituidas) ...
	Asesores voluntarios	→	Desarrollo de competencias profesionales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.) Cultura de empresa y organizacional (Índice de rotación en la firma) ...
↓			
Impactos (resultados netos a largo plazo)	Sociedad (impacto social y económico)	→	Jóvenes con mayor empleabilidad y capacidades para el emprendimiento Creación de tejido productivo (startups constituidas) Creación de empleo ...

¿Qué dificultades y posibles soluciones afloran en el proceso?

En este proceso de medición de *impacto social (impact)* del Programa, las Fundaciones involucradas **se enfrentan a ciertas limitaciones**

ESTUDIOS DE CASOS

y **dificultades**, que están relacionadas con la formulación de indicadores y la obtención de datos para medir resultados de naturaleza subjetiva, el acceso a la información para obtener datos en el largo plazo o la identificación del escenario base para medir el impacto del Programa.

- Con respecto a la **objetividad de indicadores y datos**, la dificultad surge cuando se trata de medir el desarrollo de competencias en personas (alumnado, profesionales voluntarios o tutores universitarios), porque exige la categorización de los posibles niveles de competencias existentes en la formulación de los indicadores y la autoevaluación de los posibles niveles adquiridos en los datos proporcionados por las personas beneficiarias.
- El **acceso a la información a largo plazo** es un problema que se presenta a menudo a la hora de evaluar el impacto social de un programa, por múltiples motivos. En el caso de Startup Programme, resulta difícil mantener el contacto con alumnos universitarios participantes, más allá de la duración de cada convocatoria, porque se dispersan o se desentienden, resulta complejo y caro, etc. Pero tampoco es fácil acceder a los asesores voluntarios de PwC pasado un tiempo, por la dinámica de elevada rotación de sus profesionales propia de la firma.
- A ello se suma, que no siempre es sencillo definir el **escenario base** y los criterios de selección de los **grupos de control**, así como acceder a éstos, de manera que se disponga de una referencia con respecto a la cual medir los resultados netos o impactos atribuibles exclusivamente al Programa.

Pero también ambas Fundaciones aprovechan el entorno de referencia de este Programa, para **buscar posibles referencias con las que paliar o solucionar estas limitaciones**.

- La **experiencia de otros países en el desarrollo y seguimiento de este Programa** puede resultar muy útil en la búsqueda de indicadores, que ya hayan sido utilizados y verificados, y en la selección de técnicas de investigación, que hayan demostrado su

eficacia para acceder a información (encuestas on line / personales / telefónicas, grupos de trabajo / entrevistas personales / historias de vida, etc.). En esta línea, la Fundación JA está en contacto permanente con las experiencias del Programa en otros países.

- La **ampliación de las muestras de alumnado o personal voluntario participante**, que se observa en las sucesivas convocatorias del Programa, también es un factor de consolidación, porque aporta mayor robustez y fiabilidad a los resultados de medición obtenidos.
- El hecho de que **este Programa forme parte de líneas estratégicas de ambas Fundaciones**, en las que se desarrollan programas con objetivos semejantes, también resulta útil en la identificación de dimensiones de impacto, en la formulación de indicadores y en la disponibilidad de grupos de control.

PwC trabaja desde esta perspectiva global, por ejemplo, en el marco de los programas relacionados con la Política de Voluntario Corporativo, para medir el impacto en sus profesionales voluntarios, incluidos los participantes en Startup Programme. Gracias a ello dispone de herramientas que le sirven para todos los programas relacionados: indicadores para medir el desarrollo de competencias profesionales o cultura organizacional entre su personal voluntario, grupos de profesionales por programas de voluntariado o del conjunto de la firma, que sirven de grupos de control para proyectos semejantes, etc.

¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?

Las principales recomendaciones que se derivan de la experiencia acumulada de la Fundación JA y de la Fundación de PwC en el desarrollo de Startup Programme, se concretan como sigue.

1. Definir al principio del proyecto indicadores que permitan medir adecuadamente los productos, resultados e impactos de un programa, pero que, a la vez, sean útiles para la organización. Esto contribuirá a su coherencia interna en términos de objetivos

ESTUDIOS DE CASOS

pretendidos, actividades realizadas y resultados esperados.

2. Si se trata de un proyecto en colaboración con otras organizaciones, es recomendable que la selección de estos indicadores haya sido realizada por responsables de todas las organizaciones implicadas en las primeras etapas del proyecto, para facilitar la identificación de aquellos que sirvan a todas.

3. Formular indicadores de manera clara y precisa, para que se puedan medir con fiabilidad y sin inducir a confusiones. Es aconsejable también que sean comparables con los utilizados en otras experiencias semejantes, con el fin de hacer comparaciones e interpretar los resultados desde una perspectiva más amplia.

4. Consultar y transferir, en la medida que sea oportuno, indicadores y herramientas de medición ya existentes y verificadas en temáticas semejantes, que se hayan desarrollado en otras organizaciones, territorios o por otros profesionales.

5. Desde el punto de vista operativo, es recomendable: (1) Utilizar más de un indicador para medir un mismo aspecto, con el fin de evitar sesgos; (2) no condicionar la selección de los indicadores que puedan parecer más pertinentes a la disponibilidad de datos en un momento concreto, porque pueden surgir alternativas no consideradas para acceder a información; (3) tampoco se debe limitar la selección de indicadores sólo a los que muestren efectos o impactos positivos en el corto plazo, porque puede desvirtuar la medición e interpretación del impacto (puede dejar fuera indicadores relevantes de efectos a largo plazo, pueden dar resultados en el largo plazo de signo contrario, etc.).

Paso 4: Verificación y valoración de impacto

Estudio de caso: Exposición Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad de la Fundación Focus-Abengoa, en colaboración con KPMG



Entidad	Fundación Focus-Abengoa
Misión	La promoción de la cultura en sus diversas manifestaciones artísticas y científicas, desarrollando tareas educativas, asistenciales e investigadoras
Programa	Exposición <i>Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad</i>
Años	26 de junio hasta el 30 de septiembre 2012 (Museo del Prado, Madrid) 9 de octubre 2012 al 20 de enero 2013 (Hospital de los Venerables, Sevilla) 6 de febrero hasta el 19 de mayo 2013 (Dulwich Picture Gallery, Londres)

¿Por qué resulta interesante este caso estudio?

La verificación y la valoración del impacto es un paso necesario para contrastar los avances obtenidos en la creación de valor con respecto a las expectativas iniciales. Permite comprobar y, en su caso ratificar, hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos, si se está avanzando hacia el cambio y los resultados esperados (verificación del impacto), y en qué medida se están logrando (valoración del impacto). Por lo tanto, no sólo consiste en dar valor a los resultados, a través de los indicadores seleccionados (medir), sino que profundiza en qué resultados se obtienen y si son los que se esperaban por los diferentes agentes involucrados (verificar). Todo ello hace que este cuarto paso sea fundamental en el proceso de evaluación de impacto, en un doble sentido. Desde el punto de vista

ESTUDIOS DE CASOS

más pragmático e inmediato, porque permite orientar mejoras en la identificación de resultados y en la selección de los indicadores más apropiados para medirlos. Pero además, desde un punto de vista más global, porque puede facilitar la creación de un sistema que se retroalimente, para enriquecer y mejorar el proceso de medición del impacto en su conjunto.

Partícipe del debate social planteado en los últimos años sobre el valor generado por el sector de la cultura, la Fundación Focus-Abengoa pone en marcha en 2009 un proyecto para definir un modelo que le permita medir el valor generado por sus actividades. Este proyecto de largo recorrido se va materializando a partir de experiencias concretas, como la medición del valor generado por la exposición *Murillo & Justino de Neve. El arte de la amistad*. De hecho, más allá de la medición de impacto de esta exposición, uno de los aspectos más destacables de esta experiencia, y por ello se ha elegido para ilustrar este cuarto paso de la evaluación, es el proceso de reflexión sobre evaluación y medición de impacto que abre en el seno de la Fundación y los aprendizajes que de ello se derivan.

La exposición *Murillo y Justino de Neve: el arte de la amistad*, formada por 16 pinturas, se enmarca en el conjunto de actividades de recuperación y conservación del patrimonio, que constituye uno de los objetivos estratégicos de la Fundación Focus-Abengoa. Esta exposición, organizada por la Fundación en colaboración con el Museo Nacional del Prado y la Dulwich Picture Gallery, se ha podido visitar en las sedes de estas pinacotecas en Madrid, el Hospital de Venerables de Sevilla (Sede de la Fundación Focus-Abengoa) y Londres, respectivamente, en estancias temporales de 3 meses de duración.

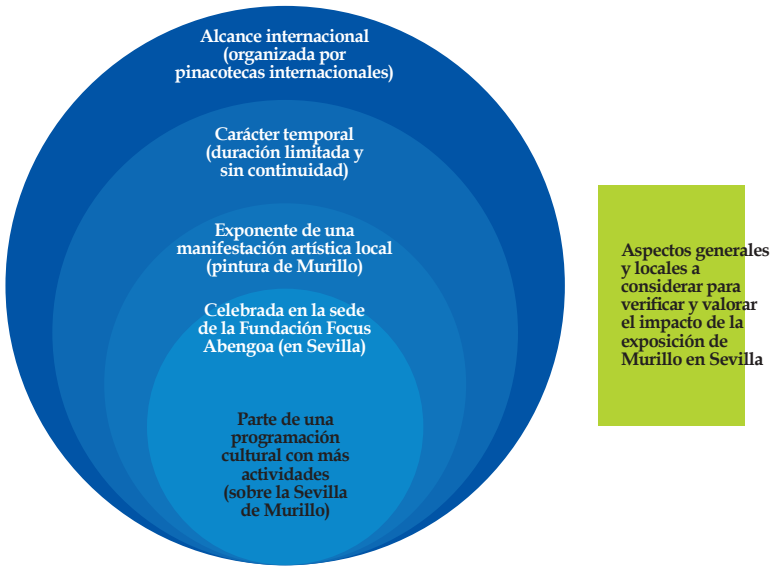
En el caso de la estancia en Sevilla de la exposición de Murillo, único enclave que se ha considerado para evaluar esta actividad, concurren una serie de circunstancias, algunas generales y otras de carácter local, que resulta oportuno poner de relieve a la hora de verificar y valorar el impacto, porque pueden ser condicionantes del impacto que se puede generar y ayudan a entender su alcance.

- Es una exposición de **alcance internacional**, que surge de la iniciativa de la Fundación Focus-Abengoa, con sede en Sevilla, en colaboración con dos pinacotecas de prestigio internacional, con sede en Madrid y Londres.
- Es **temporal**, tiene una duración aproximada de 3 meses y no tiene continuidad (las obras pertenecen a pinacotecas internacionales y a colecciones privadas). Asimismo, se trata una exposición itinerante, que además de en Sevilla, se celebra en Madrid y Londres.
- Es una **exposición de arte sevillano**, que recoge 16 pinturas tardías de Murillo, principal exponente de la Escuela sevillana de pintura. En el caso de su estancia en Sevilla, se trata de una ocasión única e inédita de contemplar un conjunto de obras del pintor reunidas por primera vez en esta ciudad, para la que fueron pintadas, y que hoy se encuentran dispersas por el mundo.
- Se celebra en la **sede de la Fundación Focus-Abengoa**, el Hospital de los Venerables de Sevilla, donde la Fundación realiza una parte muy importante de sus actividades de promoción y difusión del patrimonio cultural y artístico.
- Se celebra en el marco de **una programación de actividades relacionadas** con la Sevilla de la época de Murillo, que se concretan en conciertos, actividades culturales, exposiciones de pintura y un programa educativo de visitas para escolares, familias y público en general.

¿Cómo se plantea la verificación y la valoración del impacto de la exposición en Sevilla?

La medición del impacto de la exposición de Murillo en Sevilla se focaliza sobre dos tipos de beneficiarios, las personas visitantes de la exposición, como beneficiarios directos de la misma, y los comercios de la zona (restauración y artículos de recuerdo/regalos principalmente), como beneficiarios indirectos, porque no participan directamente de la exposición, pero pueden ver incrementado su negocio gracias a la circulación de más personas en la zona.

ESTUDIOS DE CASOS



La identificación de **los beneficios esperados de la exposición sobre estos agentes** se aborda a partir de referencias internacionales relacionadas con la estimación del valor económico y social de actividades de promoción del arte y la cultura, en concreto iniciativas para maximizar el impacto social (impact) de los museos, pero aplicadas al entorno local en el que se desarrolla la exposición de Murillo. El resultado es un **mapa de impactos**, que trata de recoger estas particularidades.

Así, los *resultados (outcomes)* esperados en las personas visitantes se centran en tres aspectos:

- Mejora en el estado de ánimo, considerando que se trata de una experiencia lúdica en un ambiente agradable.
- Mayor conocimiento sobre el arte y el pintor y mayor apreciación de la cultura de Sevilla, teniendo en cuenta las explicaciones que

dan las guías o el audio guía y la relación estrecha entre las obras incluidas en la exposición y la historia de Sevilla.

- Mayor conexión de los visitantes locales con su comunidad e identidad, como consecuencia de la relación que pueden establecer entre la historia de Sevilla y su propia historia e identidad como sevillanos.

De forma complementaria, el efecto esperado sobre los comercios de la zona se concreta en:

- Mejora en el negocio generado durante la época de la exposición, como consecuencia de la mayor afluencia de personas en el barrio para ver la exposición.

Para medir el *impacto social (impact)*, se elige **la metodología SROI** (Social return on investment). Las ventajas del SROI sobre otros métodos, es que se trata de un método de valoración económica que, además, tiene en cuenta costes y beneficios no económicos, como algunos de los que se pueden derivar de actividades de promoción del arte y la cultura. Con la aplicación de este método, se busca, por lo tanto, la medición en unidades monetarias de los costes y los beneficios de la exposición para los diferentes agentes involucrados, incorporando los efectos sociales que se han identificado previamente, especialmente los relativos a las personas visitantes. Desde el punto de vista operativo, se trata de calcular el valor actual neto de los costes y beneficios correspondientes, y obtener la tasa resultante de la comparación entre ambos, con la ventaja de que se puede entender de forma muy intuitiva.

La aplicación de este método, en términos de la elección de indicadores y de la recopilación de datos, se aborda de forma muy operativa en el contexto de la exposición de Murillo.

1. Para **recoger los datos de los beneficiarios**, se diseñan 2 encuestas específicas, que se aplican a 112 personas y 23 comercios de la zona, cuyos resultados se extrapolan al conjunto de visitantes de la exposición.

ESTUDIOS DE CASOS

- En el caso de las personas visitantes, el cuestionario contiene varios bloques de preguntas: Datos sociodemográficos básicos, impresiones personales y conocimiento sobre arte y cultura de la ciudad de Sevilla, consumo en los comercios de la zona, valor de la visita en comparación con eventos parecidos y satisfacción por la visita.
 - En el caso de los comercios de la zona, el cuestionario se centra en preguntas relacionadas con el potencial aumento de negocio.
2. Para **cuantificar el valor monetario a los beneficios**, se utilizan dos fuentes de información.
- La información recabada de la encuesta a visitantes, que permite calcular el porcentaje de personas sobre las que se hacen notar los efectos esperados previamente identificados, que se utiliza para calcular el valor económico de dichos beneficios; y conocer el consumo realizado en los comercios de la zona, que se utiliza para estimar el valor económico asociado al aumento negocio imputable al aumento de personas por el barrio con motivo de la exposición.
 - Indicadores monetizados equivalentes (indicadores proxy) a los indicadores identificados para medir los beneficios de la exposición sobre visitantes y comercios, que se obtienen de experiencias aproximadas (eventos, cursos u otros) en Sevilla o la media española, contenidas en fuentes secundarias relacionadas.
3. Para **cuantificar los costes**, se considera la inversión realizada por la Fundación Focus-Abengoa para la exposición.

Indicadores (para medir resultados/outcomes esperados)	Datos de los beneficiarios (para saber cuántos visitantes experimentan esos beneficios)	Indicadores monetizados equivalentes (para dar valor monetario a los resultados/outcomes esperados)	Indicadores (para dar valor monetario a los costes)
Resultados/outcomes para visitantes			Costes
Mejora en el estado de ánimo	Encuesta a visitantes (% de personas que manifiestan experimentar los resultados/outcomes esperados)	Un evento similar, en un ambiente agradable (precio / persona)	Inversión realizada para la exposición
Mejora de su conocimiento sobre el arte y el pintor, y mayor apreciación de la cultura de Sevilla		Una clase de un curso de historia de Sevilla (precio / persona)	
Mayor conexión de los visitantes locales con su comunidad e identidad		Un evento cultural arraigado en la identidad de Sevilla (precio / persona)	
Resultados/outcomes para comercios			
Mejora del negocio durante la época de la exposición	Encuesta a visitantes (% de personas que hicieron gasto en diferentes consumos en los comercios de la zona)	Precio medio de diferentes consumos (café, comida, regalo)	

Valor económico de los beneficios

Valor económico de los costes



Tasa de retorno de la exposición de Murillo 1,15 euros

ESTUDIOS DE CASOS

¿Qué aprendizajes se derivan de este proceso?

La evaluación de impacto de la exposición de Murillo es un elemento de innovación en el seno de la Fundación Abengoa. Por una parte, proporciona a la Fundación una herramienta de comunicación para mostrar el resultado de sus actividades y justificar sus inversiones, pero además da lugar a un proceso de reflexión sobre diferentes aspectos sobre los que seguir avanzando y enriqueciendo el proceso de medición del impacto en su conjunto, que tienen que ver con la importancia de evaluar las actividades desarrolladas y la elección del método para calcular el impacto.

Las reflexiones sobre **la importancia de evaluar y medir el impacto** de las actividades que se llevan a cabo en general, y de la exposición de Murillo en particular, ponen el énfasis en tres aspectos.

En primer lugar, **es fundamental evaluar**, medir el impacto de los proyectos. La Fundación, ya comprometida con la evaluación, revitaliza con la exposición de Murillo la iniciativa emprendida en 2009 de medir el impacto de sus actividades. De este modo, avanza en la construcción de una herramienta que le permite obtener información para seguir avanzando en la mejora continua de las actividades llevadas a cabo y también en la toma de decisiones sobre las actividades a promocionar / reorientar.

Además, hay que **involucrar a todos los agentes** relacionados en el proceso. Si bien los beneficiarios directos son las personas visitantes, el hecho de extender el análisis del impacto a beneficiarios indirectos, como los comercios de la zona, ofrece una aproximación más completa del impacto de la exposición, que profundiza más en los posibles efectos y sus interrelaciones. De hecho, la visión de conjunto, pero considerando las diferentes perspectivas de los diferentes agentes involucrados, permite afinar en la identificación y medición de los efectos generados.

A estos dos aspectos hay que sumar un tercer elemento, que tiene que ver con la capacidad **del entorno** en el que se lleva a cabo la exposición para generar efectos multiplicadores que potencien

el alcance de los impactos esperados. De hecho, el resultado que se espera en los visitantes sevillanos de “mayor conexión con su comunidad e identidad”, sólo puede identificarse en la estancia de la exposición de Murillo en Sevilla, donde confluyen varias circunstancias de carácter local que lo hacen posible.

Junto a estas cuestiones de corte transversal, la reflexión en la que también profundiza la Fundación abarca aspectos metodológicos y operativos, relacionados con el **método que se utiliza para evaluar el impacto**. El método SROI, muy enfocado a obtener un único dato para resumir el valor social creado, por una parte, resulta ventajoso por considerar beneficios de diferente naturaleza, incluidos los sociales, culturales u otros. Pero por otra parte, es tan **exigente en indicadores y datos** para calcular el valor monetario de dichos beneficios, no siempre fáciles de conseguir, que en la práctica resulta compleja su aplicación.

De hecho, la puesta en práctica de este método para calcular el impacto de la exposición de Sevilla aflora esta complejidad, que se hace notar en las dificultades para conseguir muestras representativas de los agentes involucrados, para obtener información suficientemente detallada sobre los efectos esperados por dichos agentes o para encontrar en entornos cercanos y comparables indicadores proxy para estimar el valor monetario de los efectos identificados.

Todas estas señales ponen de manifiesto que los criterios bajo los que se selecciona el método de evaluación de la exposición, que tienen que ver con los objetivos por lo que se evalúa (eficacia), el interés en medir algunos resultados esperados de naturaleza intangible, la elevada exigencia de información para extrapolar los resultados, e incluso el presupuesto para realizar el análisis, se tratan de equilibrar de manera razonable y coherente con el contexto en el que se desarrolla la exposición.

¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?

A partir de la experiencia de la Fundación Focus-Abengoa, en colaboración con KPMG, en la evaluación de la exposición de

ESTUDIOS DE CASOS

Murillo en la ciudad de Sevilla, se extraen algunas recomendaciones, que pueden resultar útiles a otras fundaciones.

1. Abordar el proceso de evaluación de impacto de las actividades desarrolladas con unos objetivos claramente definidos y un mapa de agentes involucrados que recoja sus interrelaciones y espacios de participación. Además de lograr una coherencia interna del proceso desde su inicio, será oportuno para clarificar los efectos esperados desde diferentes perspectivas e intereses, delimitar el alcance del impacto y validarlo posteriormente, una vez que se haya medido.
2. Seleccionar las técnicas de análisis, ya sean cualitativas, cuantitativas o una mezcla de ambas, para calcular el impacto, teniendo en cuenta dos tipos de criterios.


Por una parte, criterios conceptuales y visión de conjunto, porque se pretende que las técnicas elegidas sean coherentes y respondan a los objetivos de la evaluación de impacto, la priorización que se asigne a los agentes involucrados, el tipo de efectos que interesa medir sobre cada beneficiario (sólo económicos o también sociales, culturales o de otra naturaleza) y el entorno en el que se desarrolla la actividad (internacional/nacional/local, aislada o junto a otras actividades relacionadas, etc.).

Y por otra parte, criterios operativos, porque es conveniente conjugar de forma equilibrada variables como exhaustividad y fiabilidad, a las que hay que añadir otras con las que éstas interactúan estrechamente, como tiempo y presupuesto disponible, para elegir el método más adecuado en cada contexto.

3. Contrastar los impactos obtenidos con fuentes externas (literatura internacional, experiencias semejantes u otras), que ya hayan sido verificadas y puedan considerarse de referencia en la temática de interés.

Paso 5: Seguimiento y presentación de resultados

Estudio de caso: Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social "la Caixa"

 Obra Social "la Caixa"	Entidad	Obra Social "la Caixa"
	Misión	Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad a través de programas propios, alianzas estratégicas o colaboración con terceros, mediante actuaciones eficientes y, en su caso innovadoras, y evaluables en cuanto a sus resultados. El ámbito de actuación principal será el territorio español con una visión global y coherente con las necesidades del ámbito internacional, con una especial dedicación Cataluña y Baleares, origen de la fundación. Todo ello estará orientado por unos objetivos de transformación social sostenible y de generación de oportunidades para las personas
	Programa	Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas
	Años	2008 - actualidad

¿Por qué resulta interesante este caso estudio?

El seguimiento y presentación de resultados es el paso final del proceso de medición del impacto, que hace referencia a dos aspectos complementarios, caras de una misma moneda, comprometidos para que el proceso de generación de impacto pueda analizarse en términos dinámicos y de mejora continua. Por una parte, una vez que se han establecido los objetivos, seleccionado los indicadores para medirlos y verificado que son razonables para los agentes involucrados, es necesario recoger datos de forma sistemática **para**

ESTUDIOS DE CASOS

hacer seguimiento de las actuaciones realizadas con respecto a los objetivos establecidos; esto resulta de especial relevancia, porque facilita la creación de un sistema de información, que puede alimentarse de forma periódica, con el que enriquecer y mejorar el proceso de medición de impacto en términos globales. Y por otra parte, una vez que la información ha sido recogida y analizada, hay que transformar datos, conclusiones y recomendaciones en formatos que sean relevantes, claramente interpretables y significativos, **para presentar los resultados de la evaluación a los agentes involucrados a los que vayan dirigidos;** tarea que aumenta su importancia en el proceso de forma paralela al nivel de detalle que requieran los agentes clave receptores de la información.

En el año 2008 nace el Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “la Caixa”, con la misión de promover, en España e internacionalmente, la atención integral de las necesidades de las personas con enfermedad avanzada y de sus familiares, mediante la generación y evidencia, especialmente en las áreas de la atención psicosocial, espiritual, la atención del duelo y el soporte a los profesionales. El interés de este caso de estudio, para ilustrar el quinto de los pasos del proceso de medición de impacto, responde a que se aprecia una voluntad por parte de la Obra Social “la Caixa”, manifestada y documentada desde el propio diseño del Programa, de realizar el seguimiento y la evaluación multidimensional del mismo, con el fin de dar respuesta a necesidades y demandas cambiantes; aspectos que están en la esencia del análisis, la comprensión y la potencial mejora del impacto alcanzado.

En términos operativos, la aplicación práctica del Programa se lleva adelante mediante 29 Equipos de Atención Psicosocial (EAPS), integrados por más de 130 profesionales multidisciplinares (de la psicología, trabajo social, enfermería, medicina y otros), que cuentan con la colaboración de voluntarios, y en un ámbito de actuación que abarca las 17 Comunidades Autónomas. El diseño, desarrollo y alcance de este Programa se produce en un contexto complejo en muchos aspectos, pero también proclive a la sistematización, la

supervisión, el seguimiento y la presentación de resultados, que marcan una pauta en la forma de proceder a la hora de medir el impacto del mismo.

- Este Programa tiene **referencia y alcance regional, nacional e internacional**, puesto que nace en el marco de la Estrategia en Cuidados Paliativos del Sistema Nacional de Salud, está diseñado por el Observatorio QUALY, Centro Colaborador de la Organización Mundial de la Salud (OMS), para los Programas Públicos de Cuidados Paliativos, del Instituto Catalán de Oncología, y se basa en la concepción de atención integral explícitamente presente en la definición de la OMS de los Cuidados Paliativos de 1990.

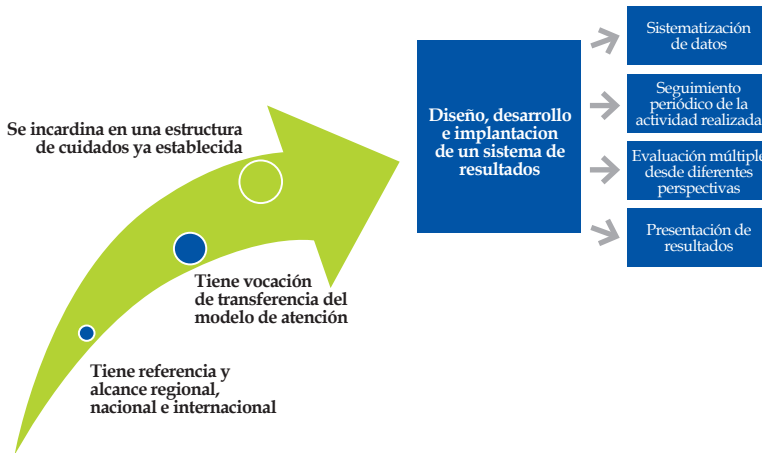
- Es una **iniciativa innovadora, complementaria y de colaboración coyuntural con la actual cobertura del sistema sanitario público**, que se concreta en términos operativos en la creación de EAPS, equipos de profesionales multidisciplinares creados específicamente en el marco del Programa, que se incardinan en una estructura de cuidados ya establecida de equipos receptores (ER) específicos y no específicos de Cuidados Paliativos, ya en funcionamiento y prestando servicios de atención a pacientes y sus familias.

- Está orientado a facilitar la **transferencia del modelo de atención**, de manera que instituciones sanitarias privadas y públicas adopten modelos similares de atención y organización. De hecho, además del objetivo de atender los aspectos emocionales, sociales y espirituales de la atención integral a personas con enfermedades avanzadas y sus familias, otro de los grandes objetivos de este Programa es generar **evidencia y experiencia** de modelos efectivos y eficientes de atención, intervención y evaluación, así como diseminar conocimiento en estas áreas a través de actividades formativas.

Este amplio contexto de trabajo orienta claramente a este Programa hacia la identificación de áreas de mejora en los cuidados paliativos y la implementación de soluciones en estas áreas, lo que lleva de manera natural a pensar desde el principio en el diseño, desarrollo e implementación de un sistema de información y presentación de resultados, que permita la recogida ordenada de información, el

ESTUDIOS DE CASOS

seguimiento periódico de las actividades realizadas, la evaluación de los diferentes aspectos de interés para pacientes, familias y profesionales, y la presentación de resultados a los agentes involucrados.



¿Cómo se desarrolla el sistema de información y presentación de resultados del Programa?

El impulso a la generación de un sistema de información y presentación de resultados es un elemento más asociado al alcance de la evaluación que se quiera plantear, que indaga en aspectos como por qué se evalúa, qué se quiere evaluar, con qué alcance y rigor, o qué recursos, métodos y tiempos se va a destinar a la evaluación.

En el caso del Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la Obra Social “la Caixa”, se ha tenido claro desde el diseño del mismo el alcance y la necesidad de la evaluación. Así, de acuerdo con las normas metodológicas y de rigor que rigen la generación de evidencia científica, el Programa contempla, como parte importante de sus objetivos, la evaluación e interpretación sistemática y periódica de los resultados obtenidos por los EAPS, desde una perspectiva multidimensional.

Esto ha significado el diseño y puesta en marcha de diferentes dispositivos y herramientas para generar, de forma gradual pero desde el inicio del Programa, un sistema de información y presentación de resultados que, acorde con la filosofía de mejora continua del proceso de generación de impacto, ha crecido en sofisticación en términos de datos, análisis, resultados e informes, conforme a las conclusiones y recomendaciones obtenidas por las evaluaciones realizadas en las sucesivas ediciones del mismo.

Lo más destacado de este sistema, teniendo en cuenta que se trata de un Programa de amplia dimensión, alcance y complejidad, es **la generación de una herramienta específica para la recogida de información, el seguimiento de las actividades y la evaluación de resultados**. Esto se concreta en el diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de **una plataforma de gestión del Programa**, cuya implementación inicial se realiza a partir de octubre de 2011 y su funcionamiento a pleno rendimiento se materializa a partir de enero de 2012, con la que se avanza sustancialmente en la recogida, sistematización, gestión y explotación de datos sobre los múltiples aspectos relativos al Programa, para diversos usos:

- La **sistematización** de la documentación de registro asistencial.
- El **seguimiento** periódico de la gestión estratégica y de la actividad.
- La **evaluación** de los resultados obtenidos por los EAPS de forma sistemática y periódica, en diferentes dimensiones de la intervención, con la participación de diferentes agentes involucrados (pacientes, familiares, profesionales de los EAPS y de los equipos receptores, voluntarios):
 - La **evaluación del impacto** percibido del Programa y del valor añadido que representa, según la visión de los grupos de interés de **profesionales** (profesionales, directores y gestores de los EAPS, profesionales y gerentes de los equipos a los que dan soporte los EAPS, responsables de las CCAA, expertos nacionales e internacionales y colegios profesionales). Año 2011.

ESTUDIOS DE CASOS

- La **evaluación de la efectividad** clínica de las intervenciones de los EAPS en las dimensiones psicológicas sobre las que se intervienen en la atención a pacientes y familiares; con la participación de **pacientes, familiares y voluntarios**. Año 2012.
- La **evaluación de la atención psicosocial paliativa** ofrecida por el Programa, a partir de la experiencia de **los pacientes**, con el fin de identificar áreas de mejora y evaluar los aspectos interpersonales de la atención. Año 2013.
- La **evaluación del consumo de recursos** del Programa, a partir de una auditoría interna, para garantizar una correcta gestión del Programa por parte de los EAPS: Se realiza una revisión global del Programa, que incluye la gestión (económica, de estructura, de procedimientos y de voluntarios), la coordinación, las actuaciones y la valoración del servicio. Año 2013.

De manera complementaria, y para presentar y dar a conocer los resultados, se ha trabajado en la **realización de documentos periódicos de seguimiento y evaluación**, con contenidos detallados en cuanto a metodología, resultados clave, limitaciones y recomendaciones de los análisis realizados, en forma de informes de resultados sobre diversos aspectos de interés, encuestas de satisfacción de diversos agentes involucrados y auditorías internas.

Todo este despliegue de herramientas y documentos de análisis se plantea con el fin último de disponer de un sistema de información y presentación de resultados, que permita a la Obra Social “la Caixa” **evaluar el impacto del Programa** bajo un enfoque de evaluación multiaxial que incluya, no sólo **el seguimiento periódico de la gestión estratégica y de la actividades realizadas**, sino también **la evaluación de sus resultados clínicos, la evaluación de impacto desde los diferentes grupos de interés y su percepción del valor añadido del Programa y la evaluación del consumo de recursos**.

¿Cómo contribuye este sistema a la medición y gestión de impacto social?

El funcionamiento del sistema de información y presentación de resultados del Programa para la Atención Integral a Persona con Enfermedades Avanzadas es intrínseco a la implementación y gestión del mismo. Desde el diseño del Programa, se plantea como absolutamente necesaria la generación de un sistema para su seguimiento y evaluación, que facilite la mejora continua del Programa y, por tanto, el impulso continuo a la cadena de valor de impacto del Programa, en términos de grupos de interés, de resultados clínicos y de uso de los recursos.

Este impulso es el resultado de una filosofía de evaluación que se apoya, no sólo en medir, sino también en realizar propuestas de mejora y recomendaciones, que retroalimenten el propio sistema, cuyo alcance se hace notar de manera integral en el Proyecto, a través de la mejora en aspectos concretos:

- **En la identificación de necesidades de pacientes a las que dar cobertura con el modelo de atención y la efectividad de la atención.** Tras el primer estudio para identificar las áreas de mejora de la atención en cuidados paliativos, que fue la base para diseñar el modelo de atención de los EAPS, se han incorporado novedades en sucesivas evaluaciones para abordar aspectos de mejora detectados en estos ámbitos. Por ejemplo, en la evaluación de 2012 se incorpora como novedad con respecto a evaluaciones previas, la medición específica del efecto de algunos aspectos de la dimensión espiritual de la atención a pacientes.
- **En la intervención de los profesionales para mejorar los parámetros psico-emocionales de las personas enfermas.** Desde la primera edición del Programa no se sabía si el alcance de la atención que los profesionales EAPS iba a llegar a cubrir todas las necesidades de los pacientes, por lo que la evaluación ha permitido ir descubriendo ciertos aspectos, susceptibles de mejora, a explorar e intervenir.

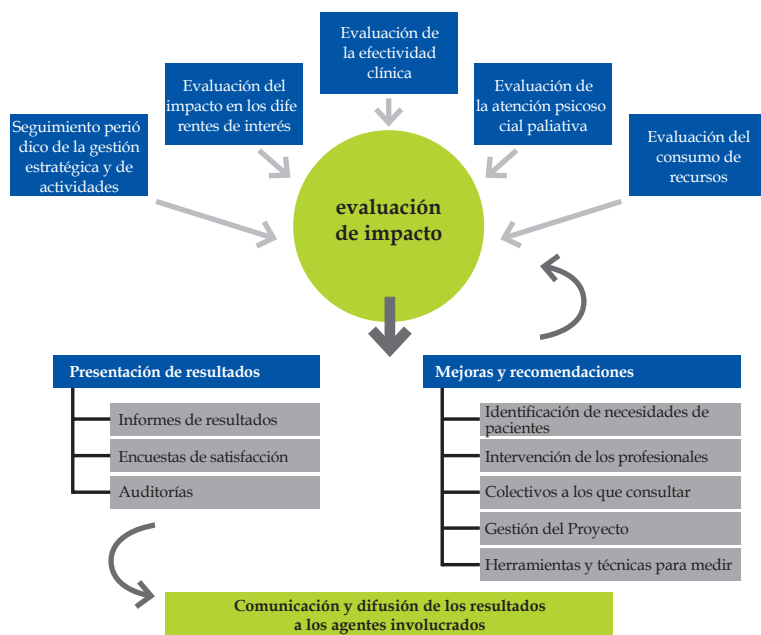
ESTUDIOS DE CASOS

- **En los colectivos a los que consultar para recoger información de utilidad para medir impactos.** Las recomendaciones al respecto apuntan al interés de complementar la evaluación de aspectos concretos del modelo de atención desde la perspectiva de diferentes agentes involucrados, fiables en sus percepciones, pero susceptibles de aportar información de utilidad basada en la experiencia propia. Por ejemplo, complementar el nivel de satisfacción con la atención recibida de los pacientes, con el derivado de la experiencia de los familiares.
- **En la gestión del Proyecto, tanto en sus aspectos económicos como procedimentales.** Las recomendaciones están orientadas a promover una gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, de manera que ello redunde en una mejora del Programa desde el lado de la gestión, absolutamente complementaria al lado de los resultados.
- **En las herramientas y/o técnicas utilizadas para medir resultados,** hasta el punto de replantear la utilidad de algún instrumento de medición, la representatividad de la muestra o el sesgo de selección, según los casos. Estos aspectos técnicos también son objeto de recomendaciones de mejora, con el fin de que los resultados del seguimiento y la evaluación sean fiables y robustos, de manera que las decisiones que puedan tomarse fundamentadas en ellos están rigurosamente documentadas.

¿Qué recomendaciones se extraen para otras fundaciones?

La experiencia de la Obra Social “la Caixa” puede ser de utilidad para otras fundaciones, a partir de las siguientes recomendaciones.

1. Considerar la construcción y desarrollo de un sistema de información, seguimiento y presentación de los resultados como un proceso, que puede empezar con un sistema sencillo y aumentar su alcance y nivel de complejidad en datos, análisis, resultados e informes según se detecten y prioricen necesidades de información y a medida que se disponga de más recursos.



2. Utilizar/consultar iniciativas y/o herramientas desarrolladas a y disposición de organizaciones sociales para la generación y desarrollo de sistemas de información y presentación de resultados, que puedan ofrecer recomendaciones y esquemas marco que puedan servir de referencia.

3. En consonancia con la recomendación anterior, promover la estandarización en la presentación de resultados, para facilitar su generación por parte de las entidades sociales, la comparación de resultados y un uso más eficiente de los recursos disponibles.

4. Y también, de forma complementaria, compartir el desarrollo de sistemas de información con otras organizaciones con fines y/o actividades similares, que permitan un mejor aprovechamiento de recursos y sinergias, y compatibilidad y comparabilidad con otros sistemas de información.

ESTUDIOS DE CASOS



La gestión del impacto

Estudio del caso: Proyecto de Sensibilización educativa “Formación sin Límites” de Fundación ONCE y Fundación Repsol



Entidad	Fundación ONCE
Misión	El objetivo principal de la Fundación ONCE consiste en la realización de programas de integración laboral-formación y empleo para personas con discapacidad, y accesibilidad global, promoviendo la creación de entornos, productos y servicios globalmente accesibles.
Programa	<p>Proyecto de Sensibilización Educativa “Formación sin Límites”</p> <p>Su objetivo principal a medio plazo es incrementar la presencia activa de personas con discapacidad en la universidad, con la finalidad última de que estos alumnos universitarios se incorporen con independencia plena al mercado laboral. Está dirigido a los alumnos con discapacidad que cursan estudios de segundo ciclo de ESO, Formación Profesional y Bachillerato en centros ordinarios, a sus familias y a la correspondiente comunidad educativa. Este proyecto ha tenido dos ediciones sucesivas y también continuidad en el programa “Campus inclusivos de verano, Campus sin límites”, promovido por la Fundación ONCE, la Fundación Repsol y el Ministerio de Educación.</p>
Años	2010 - actualidad

ESTUDIOS DE CASOS



Entidad	Fundación Repsol
Misión	Fundación Repsol trabaja para contribuir a crear una sociedad mejor, desarrollando proyectos propios o en colaboración con entidades de referencia en las áreas que, tanto por nuestro conocimiento, capacidades y experiencia, como por los de la compañía, podemos realizar una mayor aportación. Fundación Repsol canaliza la Energía Social, la energía de las personas, a través de sus actuaciones, orientadas a promover un futuro sostenible, lograr un mayor desarrollo social, educativo, ambiental y cultural y fomentar actitudes solidarias, responsables y de compromiso, beneficiando a la sociedad en su conjunto y actuando especialmente en las zonas donde la compañía está presente, a nivel nacional e internacional.
Programa	Proyecto de Sensibilización Educativa "Formación sin Límites"
Años	2010 - actualidad

¿Por qué resulta interesante este proyecto?

Recordemos que la medición de impacto consta de cinco pasos secuenciales, que abordan el establecimiento de objetivos, el análisis de los agentes involucrados, la medición de resultados e impactos, la verificación y valoración del impacto y el seguimiento y presentación de resultados. Este proceso de carácter circular, dinámico y vivo, no termina en el quinto paso, sino que se inspira en todo el recorrido para identificar de manera continua los aspectos que pueda resultar necesario cambiar con el fin maximizar el impacto social de una inversión y/o proyecto. En este marco, **la gestión del impacto puede considerarse el centro del proceso de medición de impacto, por lo que puede resultar más sencilla de llevar a cabo si se integra en él.**



Para cualquier organización interesada en la medición de impacto, **la gestión del impacto requiere, por una parte, tener una visión estratégica (desde la organización)** en lo que se refiere al problema o la necesidad a la que atender, a la misión a la que servir, a las relaciones institucionales que cultivar para desarrollar sus objetivos, a la creación de valor de sus actividades y al sistema de seguimiento y presentación de resultados como herramienta de gestión. Pero por otra parte, **la gestión del impacto también requiere una visión operativa (desde los proyectos)**, con la que se trabaje en buscar respuestas concretas al problema o necesidad a la que atender, en identificar y gestionar adecuadamente las expectativas de los agentes involucrados, en entender su impacto presente y futuro, en seleccionar los indicadores que permitan medirlo y que también se relacionen con el conjunto de actividades, en verificar el cumplimiento de las expectativas y el valor generado, y en recoger y analizar los datos para presentarlos. Todo ello forma parte de **la gestión del impacto social, que se concibe como un proceso circular de mejora continua en el marco del mismo proceso de medición de impacto.**

ESTUDIOS DE CASOS

Como referencia de esta dinámica resulta ilustrativo el recorrido que realiza el Proyecto de Sensibilización Educativa “Formación sin Límites”, impulsado conjuntamente por la Fundación ONCE y la Fundación Repsol, con la colaboración del CERMI, desde su primera edición como proyecto piloto en 2010 hasta la actualidad. El objetivo principal a medio plazo de este proyecto, cuya secretaría técnica se lleva a cabo por la Fundación ONCE, es incrementar la presencia activa de personas con discapacidad en la Educación Superior, con la finalidad última de que estos alumnos tengan la posibilidad de incorporarse al mercado laboral, desde la independencia personal plena, ocupando puestos de trabajo de calidad. Para alcanzar los objetivos planteados, el proyecto va dirigido a alumnos con discapacidad que cursan estudios de segundo ciclo de ESO, Formación Profesional y Bachillerato en centros ordinarios, a sus familias y a la comunidad educativa del entorno de dichos alumnos; profesorado, personal de dirección y administración de centros, asociaciones de padres, madres y tutores de alumnos, y asociaciones de personas con discapacidad en el entorno de los alumnos con discapacidad.

Este Proyecto de Sensibilización Educativa se suma a la larga trayectoria de proyectos promovidos por la Fundación ONCE para impulsar la integración laboral de personas con discapacidad, desde un plano estratégico y global, porque está enmarcado claramente en la misión de la Fundación, y también desde un plano operativo y concreto, porque se centra en un entorno educativo específico que exige concretar actividades, agentes involucrados, expectativas y resultados esperados. La relevancia de este proyecto radica en que introduce a la Fundación ONCE y a la Fundación Repsol en un proceso de gestión del impacto, que comienza su andadura con carácter piloto, pero **es capaz de servirse y aprender de valoraciones, investigaciones, aportaciones y verificaciones de los logros conseguidos y, todavía más importante, de los retos por alcanzar, para identificar elementos de mejora a incorporar en sucesivas ediciones y ampliaciones del proyecto en pro de su objetivo último. En este sentido, es un caso sobre cómo aumentar el ámbito o el alcance de la medición del impacto a otros aspectos más allá del proyecto inicial, en base al aprendizaje derivado del**

contacto y la comunicación con los beneficiarios y demás agentes involucrados.

¿Cómo se lleva a cabo la gestión del impacto?

La gestión del impacto se ha desarrollado a lo largo de un proceso que ha acompañado la ejecución, evaluación y continuidad del proyecto, desde su primera edición como experiencia piloto en el curso 2010-2011, a lo largo de una segunda fase de transición en los años 2011-2012 y hasta una tercera fase que se prolonga desde 2013 hasta la actualidad, y que adicionalmente, se ve complementado por otro programa que le da continuidad, también enmarcado en el entorno de la educación inclusiva y dirigido también a promover la formación universitaria entre el alumnado con discapacidad.

La clave del éxito de este proceso ha sido **lograr la implicación de los diversos agentes involucrados en el proyecto**, tanto participantes iniciales como los que se han ido sumando en fases posteriores y en programas complementarios, **que con sus aportaciones han contribuido a entender mejor el impacto, a mejorar el ajuste de los resultados a sus expectativas, a identificar espacios de mejora y a potenciar nuevas actividades**. Esta implicación se ha promovido a través de varias acciones inmersas en el proceso de medición del impacto del proyecto.

En primer lugar, la Fundación ONCE **ha construido una vía de relación institucional** con la Fundación Repsol que, con necesidades y misiones diferentes, ha fructificado en un **trabajo conjunto para un objetivo común**, salvaguardando en cada caso sus objetivos últimos como organizaciones. A la vez que ambas fundaciones abordan cómo promover un cambio de actitud y el diseño de herramientas de sensibilización y formación útiles para el alumnado con discapacidad de niveles de estudios medios (secundaria, bachillerato y FP), sus familias y su profesorado, con el fin de impulsar la presencia de jóvenes con discapacidad en la universidad, a través este proyecto la Fundación Repsol trabaja para conseguir la integración social de las personas con discapacidad, complementando el desarrollado en otras iniciativas en el ámbito

ESTUDIOS DE CASOS

de la formación, el deporte, la cultura y la sensibilización para promover la inclusión de este colectivo en condiciones de igualdad.

Además, la Fundación ONCE y la Fundación Repsol **han construido una vía de relación y comunicación con los colectivos beneficiarios** (el alumnado con discapacidad y sus familias, y su profesorado), a través de sesiones presenciales, cuestionarios, investigaciones cualitativas (con entrevistas telefónicas y grupos de trabajo) y análisis/estudios, **con el fin de entender sus problemas y aspiraciones y también de ajustar el enfoque del proyecto a los objetivos, necesidades y circunstancias inmediatas de las personas participantes**. Así, por ejemplo, el hecho de que en un video de apoyo de las sesiones de sensibilización no estuviera incluida ni la enfermedad mental ni la discapacidad intelectual se pudo subsanar en el transcurso de las sesiones mediante la inclusión de la realidad de ambos colectivos en las intervenciones al margen del video. O la comprobación que el desconocimiento general sobre las implicaciones reales de la discapacidad entre profesores de secundaria y bachillerato estaba afectando a la evolución académica de este tipo de estudiantes, apartando del sistema a algunos con capacidades suficientes para continuar su formación por los cauces habituales. E incluso la comprensión de que en la resolución del problema no sólo debían atender a cuestiones académicas, sino también sociales, procurando una inserción real de este tipo de alumnos por medio del fomento de un ambiente normalizado en el que todos los alumnos conozcan y empaticen con la realidad de los alumnos con discapacidad.

Esta línea de trabajo, más allá de contingencias concretas, ha encontrado su máxima expresión en la interlocución continua con los diferentes colectivos de la comunidad educativa, lo que se ha materializado en el diseño y desarrollo de acciones de sensibilización específicas para atender sus necesidades y circunstancias concretas: acciones dirigidas a estudiantes con y sin discapacidad para mejorar su entendimiento y conocimiento mutuo; acciones dirigidas a sus familias, para promover una comunidad entre padres y madres de estudiantes con discapacidad en la que se compartan problemas, experiencias y soluciones; y acciones dirigidas al profesorado de niveles educativos medios, para orientarles

y formales en la gestión de la discapacidad en las aulas, contribuyendo con todo ello a generar mayor impacto del proyecto.

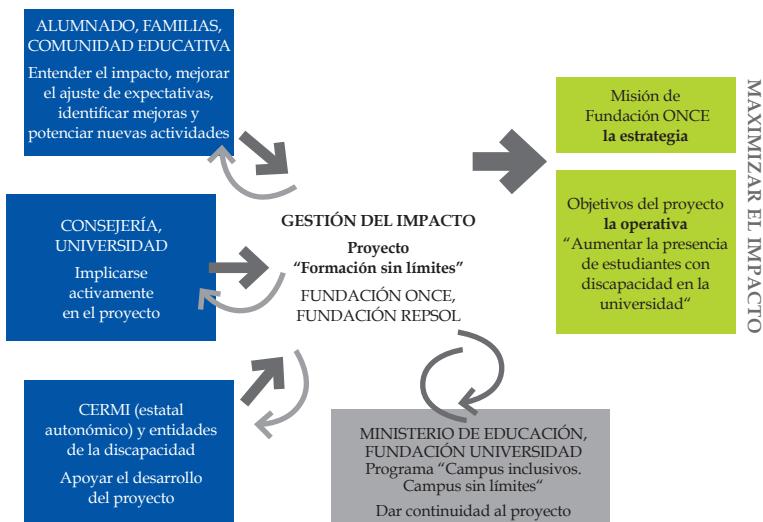
Complementariamente, ambas Fundaciones de manera coordinada **han trabajado una vía de relación y comunicación institucional con administraciones públicas responsables en materia educativa**, como las Consejerías de Educación de las CCAA donde se ha implementado el proyecto piloto (Madrid y Extremadura, en su primera edición), **la Universidad y el movimiento asociativo**, para implicarlas activamente en el diseño y organización de acciones de sensibilización en el marco del proyecto y contribuir de esta manera a un impacto más amplio y extendido en el tiempo. En esta línea de trabajo se han celebrado, por ejemplo, cinco sesiones presenciales de sensibilización en varias ciudades a lo largo de todo el territorio nacional, organizadas por universidades locales en colaboración con el movimiento asociativo, que resultaron en una mayor participación y concienciación de todas las entidades implicadas.

Asimismo, los buenos resultados de este proyecto en los centros de Educación Secundaria visitados han despertado **el interés de otros agentes con responsabilidad en el entorno educativo por participar en la promoción de proyectos en el ámbito de la educación inclusiva en España**. Este interés se ha materializado en la firma de un nuevo convenio entre la Fundación ONCE y la Fundación Repsol, en colaboración con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, para llevar a cabo el programa “Campus inclusivos. Campus sin Límites”, con el que se da continuidad al proyecto “Formación sin Límites”. Este programa nace, en la misma línea que el proyecto al que da continuidad, con el objetivo de incentivar y contribuir a que los estudiantes con discapacidad de segundo ciclo de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato continúen su formación hacia la educación superior, y se concreta en la organización de estancias de una o dos semanas en campus universitarios donde estudiantes con y sin discapacidad se acercan de forma real e inclusiva a las diferentes actividades desarrolladas por las universidades. Asimismo este programa ayuda a detectar oportunidades de mejora para sus campus, de forma que puedan

ESTUDIOS DE CASOS

ofrecer a estos alumnos una educación universitaria inclusiva, en condiciones de igualdad de oportunidades respecto del resto de los estudiantes, mejorando así sus protocolos de acogida para estudiantes con discapacidad. En términos de gestión del impacto, las tres ediciones del programa desde 2011 han contribuido a que se identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa y se han puesto en marcha acciones de mejora y novedades que se canalizan en una participación más eficaz de las universidades interesadas en el mismo, pero sobre todo a cambiar la percepción de los estudiantes con discapacidad de sus posibilidades para llegar a la universidad y de las oportunidades que ésta les ofrece. Además, en la actualidad se está desarrollando una metodología de seguimiento de los participantes en los Campus, tanto de los estudiantes como los organizadores de las universidades, para conocer con datos cualitativos y cuantitativos el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales del programa y el impacto del proyecto en todos los agentes implicados.

Todo ello se ha sumado al proceso de gestión del impacto en el que trabaja la Fundación ONCE y la Fundación Repsol desde que en 2010



se puso en marcha el proyecto piloto y que en la actualidad continua con nuevas acciones, contribuyendo a aumentar el impacto en el marco general de sus objetivos y actividades como organización y en el marco específico de los proyectos correspondientes. De hecho, la población universitaria con discapacidad ha pasado de ser un 1,06% en 2010 a un 1,43%¹ en 2013, lo que permite pensar que se está en una línea de trabajo acertada y contribuyendo a que se produzca este resultado.

¿Qué recomendaciones se extraen para las fundaciones?

La experiencia de la Fundación ONCE y la Fundación Repsol sirve de referencia para extraer algunas recomendaciones que pueden resultar útiles a otras organizaciones para gestionar el impacto:

1. Formular problemas o necesidades globales a las que dar respuesta, acorde con los objetivos generales de la organización, para tener la opción de llevar a cabo diferentes proyectos con los que poder abordarlas.
2. Ser flexible en el planteamiento y alcance de los proyectos, para lo que es útil hacer proyectos piloto, que ayuden, en un ejercicio de prueba y error, a comprender la naturaleza y el alcance de los problemas a los que se enfrentan y la formulación de las soluciones que les den mejor respuesta.
3. Llevar a cabo la gestión del impacto desde una doble perspectiva: estratégica, en el marco de sus objetivos generales y de las actividades que desarrolla, y operativa, en el marco de cada proyecto específico.
4. Lograr la implicación de los agentes involucrados (organizaciones financiadoras y/o ejecutoras, recursos humanos, colectivos beneficiarios, otras organizaciones públicas y privadas) para alcanzar los objetivos correspondientes, de manera que se gestionen adecuadamente sus expectativas, se les tenga en cuenta y participen activamente para que su contribución al impacto sea máxima.
5. Entender e identificar el impacto presente y futuro del proyecto y aprovechar la contribución de los agentes participantes para determinar los aspectos que pueden ser necesarios cambiar para tratar de ajustar las soluciones propuestas a los problemas planteados, maximizando así el impacto en relación a la inversión que se haya realizado.

¹ Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (estadísticas) y el Informe Olivenza.

RECURSOS

Paso 1: Establecimiento de objetivos

- Comité Económico y Social Europeo (2013): Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “Medición del impacto social”. Ponente: Ariane Rodert. INT/721. Bruselas. <http://www.eesc.europa.eu>
- Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.” *American Psychologist*, Vol 57(9), Sep 2002, 705-717
- Sept, Naylor and Weston. 2011. “Measuring the impact of social programs: A review of bestpractices.” Stanford Global Supply Chain Management Forum: Socially & Environmentally Responsible Supply Chain Program: <http://www.gsbanford.edu/sites/default/files/document/MeasuringPerformanceOfSocialPrograms-040811-1.pdf>

Note that this provides a slightly different framework for considering approaches to social performance measurement:

- Annie E. Casey Foundation (www.aecf.org). Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning
- Grandcraft, The Ford Foundation, “Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation” (Compares “Theory of Change” and “Logic Model”): <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1542>
- International Network on Strategic Philanthropy.
- Kellogg Foundation’s Logic Model (Chapter 1: The “What” and the “Why” of Logic Models): www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx
- www.theoryofchange.org

Paso 2: Análisis de los agentes involucrados

- Accountability, Stakeholder Engagement Manual. <http://www.accontability.org/images/content/2/0/207.pdf> <http://www.accontability.org/images/content/2/0/208.pdf>
- Documento para ayudar a la análisis de involucrados: <http://www.docstoc.com/docs/21907825/IMPACT-ASSESSMENT-STAKEHOLDER-ANALYSIS>
- Geoff Mulgan, Measuring Social Value, *Stanford Social Innovation Review* 2010 http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value
- Guía de la Red SROI “Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement” http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/198-sroi-network-supplements
- Involve, peopleandparticipation.net <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Home>
- Robert Wood Johnson Foundation, A Practical Guide to Engaging Stakeholders in Determining Evaluation Questions <http://www.rwjf.org/content/dam/web-assets/2009/01/a-practical-guide-for-engaging-stakeholders-in-developing-evaluation>
- The New Economics Foundation, Participation Works! <http://www.neweconomics.org/publications/participation-works>

- The SROI Network: A Guide to Social Return on Investment 2012 http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012
- The Value Game - a stakeholder led valuation tool <http://www.valuegame.org/>

Paso 3: Medición: Resultados, Impacto e Indicadores

- IRIS base de datos de indicadores: iris.thegiin.org
- Millennium Development Goals: <http://www.mdgmonitor.org/goal1.cfm>
- Nelson & Ratcliffe, 2010, "A Guide to Actionable Measurement", Bill & Melinda Gates Foundation
- Progress Out of Poverty Indicator: <http://www.progressoutofpoverty.org/>
- Ruby Sandhu-Rojon, UNDP, "Selecting Indicators for impact evaluation"
- Social Balanced scorecard and other tools: <http://www.proveandimprove.org/tools/socialenterprise.php>
- Wikivois base de datos de indicadores: http://www.wikivois.org/index.php?title=Main_Page

paso 4: Verificación y relación de impacto

- Champ, P., Koyle, K. en Brown, T. (2003). A primer on nonmarket valuation. Dordrecht (NL): Kluwer.
- <http://www.roguecom.com/interview/overview.html>
- <http://techinlibrarie.com/cowgill.pdf>
- <http://www.eldrbarry.net/roos/eest.htm>
- Mitchell, R. and Carson (2005). Using surveys to value public goods; the contingent valuation method. Washington USA.
- Se puede acceder a más información sobre el juego del valor en www.valuegame.org
- Wellbeing valuation: www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17380470
- Se puede acceder a más información sobre éstas tecticas en la base de datos TRASI: <http://trasi.foundationcenter.org/>
- Se puede acceder a más información sobre QALY en <http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/QALY.pdf>

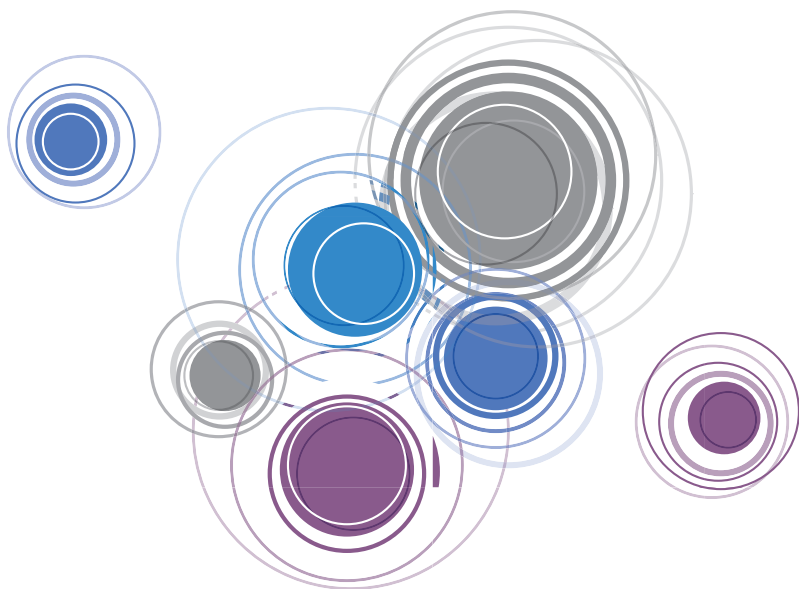
Paso 5: Seguimiento y presentación de resultados

- <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm> (United Nations Population Fund)
- <http://web.undp.org/evaluation/handbook> PDF-Handbook UNDP
- Principles of Good Impact Reporting, by NPC a.o.
- PULSE (<http://pulse.app-x.com>)
- Social Reporting Standard: <http://social-reporting-standard.de/> by Auridis, Bon Venture, Phineo, Ashoka, PWC a.o. <http://srs.aufbau-server.de/en:English> webpage
- World Bank, "Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches"
- www.mande.co.uk: website on monitoring and evaluation; lot of information, documents, cases, etc.

RECURSOS

Recursos sobre gestión y medición de impacto publicados en castellano:

- Carreras, I; Iglesias M. y Sureda M (2014): *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-14, Barcelona.
- Carreras, I; Iglesias M. y Sureda M (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-11, Barcelona
- Del Río, E; Pous M. y Leonseguí R (Directores) (2ª Edición 2014): *Gestión y administración de fundaciones*. Tema XI, pgs 345 y ss. Editorial Colex, Madrid.
- Fundación Luis Vives (2011): *Informe de investigación: El Impacto Cualitativo de los Programas de Inclusión Social*, Madrid. www.luisvivesces.org
- Grupo CIVIS (2009): Guía para el retorno social de la inversión. Traducción y adaptación al español de "A Guide to Social Return on Investment", publicado por The Cabinet Office. http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/445-the-sroi-guide-spanish.
- Narrillos, H. (2012): *Economía social. Valoración y medición de la inversión social, (método SROI)*. Ecobook. Editorial del Economista.
- Retozala, I. PNUD-HIVOS, (2010): *Teoría de cambio. Un enfoque pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. <http://preval.org/files/TEORIAL%20DEL%20CAMBIO%20PNUD%20e%20HIVOS.pdf>
- Rey, M. (2010): *Guía sobre Gobierno VII: Como evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto*. Fundación Compromiso Empresarial.
- Rubio, JJ.; Sosvilla, S y Méndez Picazo, M. (2014): *El sector fundacional en España. Atributos fundamentales (2008-2012)*. Segundo informe.
- Subirats, J.; Knoepfel, P.; Larrue, C. y Varonne, F. (2008 y 2010): *La evaluación de las políticas públicas y de sus efectos*. En "Análisis y gestión de políticas públicas", pp.21-226, Ed.: Editorial Ariel Ciencia política (Editorial Planeta S.A.), Barcelona.
- Trinidad, A. y Pérez, M. (2010): *Análisis y evaluación de políticas sociales*. Ed.: Editorial Tecnos (Grupo Anaya S.A.), Madrid.



PATROCINADORES VERSIÓN
EN ESPAÑOL



ISBN: 978-84-697-2198-8

PATROCINADORES
VERSIÓN ORIGINAL
EN INGLÉS

The EVPA Knowledge Centre is kindly sponsored by Natixis Private Equity



EVPA is grateful to: Fondazione CRT, Impetus Trust, Invest for Children, Noaber Foundation for the support of its Knowledge Centre



EVPA is grateful to Omidyar Network and Adessium Foundation for their structural support

