

# GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

EN LOS PROYECTOS SOCIALES



27

Cuadernos de  
Formación

# **Gestión y medición del impacto social en los proyectos sociales**

## **Cuaderno de Formación 27**

**Contenidos impartidos** en el curso "*Gestión y medición del impacto social en los proyectos sociales*".

**Organizado por** Coordinadora Estatal Plataformas Sociales Salesianas.

**Fecha:** 9 y 10 de marzo de 2022 en Madrid.

**Número de horas:** 12 horas.

### **Ponencias realizadas por:**

**CARLOS BALLESTEROS GARCÍA.** Profesor. Director de la Consultoría Social Empresarial ICADE. Director de la Cátedra de Impacto Social. Investigador Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones.

**BÁRBARA CALDERÓN GÓMEZ-TEJEDOR.** Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social.

**MARINA GALDÓN GAITÁN.** Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social.

**JOSE MARÍA ELOLA OCA.** Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social.

**ROCIO HERNANDEZ LUENGO.** Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social.

**MARÍA MARÍN ALVAREZ.** Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social.

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN: POR QUÉ ES IMPORTANTE GESTIONAR Y MEDIR EL IMPACTO</b> .....	5
<b>1.1. ANTECEDENTES</b> .....	6
<b>1.2. CONCEPTO DE IMPACTO SOCIAL</b> .....	9
<b>2. SISTEMA DE GESTIÓN DE IMPACTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	15
<b>3. LA TEORÍA DEL CAMBIO</b> .....	21
<b>3.1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS</b> .....	21
<b>3.2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA TDC</b> .....	22
<b>3.3. CUESTIONES RELEVANTES QUE NO SE DEBEN OLVIDAR A LA HORA DE CONSTRUIR UNA TDC</b> .....	24
<b>4. LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL</b> .....	25
<b>4.1. CONCEPTOS BÁSICOS</b> .....	25
<b>4.2. ENFOQUES EN LA MEDICIÓN</b> .....	26
<b>4.3. ¿POR QUÉ MEDIR EL IMPACTO SOCIAL?</b> .....	26
<b>4.4. QUÉ APORTA UNA BUENA MEDICIÓN DEL IMPACTO</b> .....	27
<b>4.5. PRINCIPIOS PARA UNA BUENA MEDICIÓN</b> .....	28
<b>4.6. MARCOS Y METODOLOGÍAS</b> .....	31
<b>4.7. PROCESO. FASES PARA LA MEDICIÓN</b> .....	34
<b>5. PARA SABER MAS</b> .....	39
<b>5.1. DOCUMENTOS DE CONSULTA</b> .....	39
<b>5.2. ALGUNAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS</b> .....	40



Coordinadora estatal

**Plataformas Sociales**  
Salesianas

# INTRODUCCIÓN: POR QUÉ ES IMPORTANTE GESTIONAR Y MEDIR EL IMPACTO



Desde la Coordinadora Estatal de Plataformas Sociales Salesianas-CEPSS se impulsó el abordaje de la gestión y medición del impacto, como un elemento clave para mostrar y evidenciar cómo repercute todo el trabajo que realizan las plataformas sociales salesianas en las personas a las que se acompaña, así como visibilizar impactos en la sociedad. Se planteó incorporar esta visión de cara a superar un modelo de medición y evaluación basado solamente en resultados, cuyo marco no permite visibilizar las transformaciones o impactos sociales, generados por la amplia y rica labor de las plataformas sociales salesianas durante décadas.

Atendiendo a ello, la CEPSS lanzó la propuesta de realizar una formación específica sobre gestión y medición de impacto social, para introducir a las plataformas sociales en este paradigma y para sensibilizarles sobre su incorporación en la actividad que desempeñan.

Si bien las entidades sociales están acostumbradas a medir y evaluar en función de resultados y de criterios de satisfacción, es necesario como propuesta de valor y para evidenciar la transformación social producida, que entremos en una lógica de cultura del impacto. A su vez, incorporar la gestión y medición de impacto conlleva superar una concepción más limitada, acotada a proyectos o programas, y posibilita evidenciar el trabajo en base a procesos y transformaciones. En este sentido, la medición de impacto social nos va a permitir poder evaluar si a través de la puesta en marcha de programas y proyectos se han producido los efectos deseados en las personas, entornos e instituciones y si esos efectos fueron atribuibles a los propios programas. Además de asegurar que se cuenta con la participación de todos los grupos de interés, involucrados en dichos procesos.

La formación fue dirigida a Técnicas/os de gestión de proyectos y Coordinadores/as y Directoras/es de áreas y proyectos de las Plataformas Sociales Salesianas. El curso fue impartido y facilitado por el equipo de la Cátedra de Impacto Social Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions de la Universidad Pontificia Comillas, que también realizó la sistematización de la formación.

Los objetivos del curso fueron:

- Crear un espacio de formación, colaboración y co-creación en torno a la gestión y medición del impacto social para el colectivo de las plataformas sociales salesianas y la Coordinadora Estatal de Plataformas Sociales Salesianas-CEPSS.
- Mediante sesiones teóricas de contexto y sesiones prácticas y de reflexión, abordar las siguientes temáticas:
  - Qué es el impacto social y porqué es importante medirlo y gestionarlo.
  - Teoría de Cambio.
  - Herramientas de Gestión y Medición.
  - Construcción de un sistema de gestión y medición para las plataformas sociales salesianas.

Por parte de la CEPSS, agradecer la activa participación en la formación de las plataformas sociales salesianas, así como la conducción y facilitación por parte de la Cátedra de Impacto de la Universidad de Comillas.

## 1. ANTECEDENTES

Las secuelas económicas, laborales y sociales de la crisis financiera de 2008 siguen hoy todavía presentes en ambas partes del mundo –desarrollado y no desarrollado– y se han visto agravadas y acentuadas por la pandemia del coronavirus actual. Algunos de los grandes retos que actualmente afrontamos como sociedad son principalmente socioeconómicos: desempleo; pérdida del poder adquisitivo de los hogares y un elevado porcentaje de población en riesgo de pobreza; desigualdad de oportunidades en el acceso a la educación causada entre otras variables por la brecha digital; flujos migratorios descontrolados, etc.

El llamado Tercer Sector, amalgama heterogénea de organizaciones (asociaciones, fundaciones, cooperativas, etc.) que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo, es obviamente, consciente de su papel esencial y necesario en la búsqueda de soluciones, y que debe abordarlos cada vez más de manera coordinada y complementariamente con otros agentes y sectores. Si hasta hace poco tiempo su

contribución a mejorar la sociedad era dada por supuesta tan sólo por el mero hecho de su existencia, hoy se les exige demostrar no tanto sus resultados como el impacto que generan dichos resultados en la transformación social. Se les pide cada vez más transparencia, mayor eficacia y capacidad demostrada para generar cambios profundos, significativos y duraderos en la vida de las personas con sus programas y proyectos. La falta de fondos, por una parte y, por otra, la demanda social de mayor transparencia y eficacia hace que el sector social deba, de alguna manera, evidenciar de manera clara que lo que hace, más allá de necesario y urgente, es además eficaz. De ahí la necesidad de medir de una manera rigurosa pero lo más sencilla posible el impacto que se genera. La pregunta ¿qué es “éxito”? para estas organizaciones debe responderse en términos de transformación social, de cambio generado en la vida de las personas y comunidades.

El sector empresarial español, por su parte, es también consciente de su rol en la solución de estos asuntos y que debe considerarlos desde su cadena de valor, es decir, desde las capacidades de sus empleados, el desarrollo de sus negocios, sus clientes y proveedores, las políticas de inversión o la propia acción en la comunidad. La agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), resalta el papel fundamental de la empresa definiendo sus estrategias de negocio a largo plazo orientándose tanto a la creación de valor económico como de valor social. Las empresas se están dando cuenta de que tener un propósito claro inspira confianza tanto a los líderes como a los grupos de interés, y puede generar una ventaja competitiva en momentos de cambio e incertidumbre y, al mismo tiempo, permite abordar los desafíos económicos, sociales y medioambientales a los que se enfrenta la humanidad. El reto para las empresas es, actualmente, integrar un “propósito” dentro de la estrategia corporativa y del modelo de negocio.

Entre medias de estos dos actores ha irrumpido con fuerza lo que está viniendo a llamarse el Cuarto Sector o empresas (emprendimientos) sociales: una nueva manera de hacer negocios con ánimo de cambio y con ganas de aportar algo más a la sociedad. Las entidades que conforman este Cuarto Sector dan un paso más allá de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicional, pues nacen para servir a la sociedad como un fin en sí mismo, es su objetivo primordial. Y en la provisión de este servicio, en la generación de impacto social, siguen siendo empresas necesita-



das de obtener beneficio. El espectro es amplio y no es este el lugar para entrar a profundizar en él pero en general se encuentran en este sector desde empresarios individuales hasta empresas de corte más tradicional que incorporan en su gestión cotidiana los principios de una Economía del Bien Común (Felber, 2011<sup>1</sup>) según los cuales las empresas no se esfuerzan por competir entre ellas para obtener más beneficio económico, sino que cooperan para conseguir el mayor bien común, el mayor impacto para la sociedad en su conjunto.

Por último, no por ello menos importante, el sector público también está cambiando su manera de enfocar los problemas sociales. La imagen, cierta o no, de un Estado derrochador y manirroto incluso, ineficaz y muy alejado de la realidad debido a la enorme burocracia existente alrededor de las intervenciones sociales está dando paso a la de una administración preocupada por generar un verdadero impacto social y por calcular el ahorro en gasto público que determinados proyectos que subvenciona y promueve está provocando. Una administración que, a imagen y semejanza del sector empresarial, antes de gastar calcula el rendimiento social que dicho gasto va a retornar.

A todo ello se viene a sumar una clara vocación por cooperar. Si hasta hace poco cada actor tenía bien definido su papel y nadie se metía en el terreno del otro, ahora las fronteras son mucho más difusas: fondos de inversión que invierten con criterios de retorno social; colaboración público-privada con base en un sistema de pago por resultados; Ong que adoptan forma de empresa social; empresas y Ong, hasta hace poco vistas como enemigas, ahora unen fuerzas para resolver graves problemas sociales y generar proyectos de gran impacto social.

Todo este nuevo panorama necesita ser gestionado. Es indispensable formar gestores del cambio y la transformación social. Al igual que hace unos años se volvió imprescindible dar formación en microcréditos a los trabajadores sociales, ahora es necesario que directivos de empresa, gestores de fondos, técnicos de la adminis-

---

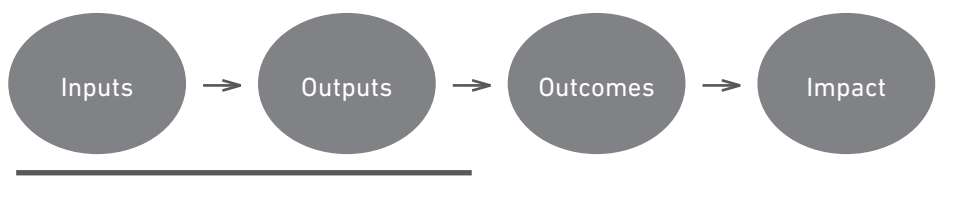
1 Felber C., (2012) "La economía del bien común: Un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad" Barcelona: Ed. Deusto

tración pública, trabajadores de las ONG, emprendedores sociales etc. se formen en gestión y medición del impacto social.

## 2. CONCEPTO DE IMPACTO SOCIAL

La frase “todo necio confunde valor y precio” de Antonio Machado (aun cuando Quevedo acuñó una parecida mucho antes: “solo el necio confunde valor y precio”) es una buena forma de acometer la difícil tarea de definir el Impacto. Tras el resultado (precio) obtenido por una intervención social, como por ejemplo el número de jóvenes en riesgo de exclusión atendidos por un recurso social, se esconde (o no) un impacto, una transformación (el valor). Así, que 45 personas en situación de vulnerabilidad, por poner un ejemplo típico, acudan de manera regular a talleres de formación en competencias digitales para el empleo, es un resultado que no dice mucho pero que, eso sí era la medida habitual del éxito de los programas de muchas entidades sociales: Acuden, sí, pero ¿atienden? ¿se benefician? ¿les sirve de algo? A menudo el financiador de estos programas pedía evidencias en términos de listas de asistencia, hojas de firmas etc. pero no se evaluaba, al menos de manera consciente y rigurosa qué significado tenía asistir, que cambios provocaba en la población diana y si esos cambios eran positivos, esperados y duraderos. A lo más, se pasaban cuestionarios de satisfacción. El resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto es a lo que llamaríamos valor social y a menudo se le ha dado “por supuesto” en las actuaciones como la arriba reseñada.

El siguiente gráfico (aunque en inglés) puede clarificar estos conceptos. En el *argot* de la medición del Impacto Social suele diferenciarse entre *Outputs* (resultados directos y cuantificables) *Outcomes* (cambios que se derivan directamente de la actividad) e *Impactos* (transformaciones más profundas que se derivan de los outcomes pero que se deben ajustar por lo que habría ocurrido de cualquier otra forma).



**Monitoring:**

What has been invested, done and produced, and how are we supporting partners to achieve the objectives?

**Evaluation and review:**

What progress has the project made towards achieving its objectives?

**Impact assessment:**

What long-term sustainable changes have occurred and how did our interventions contribute to these?

Así, los recursos (inputs) que se disponen para la resolución de un problema, genera un resultado (output) que puede y debe ser monitoreado. Con estos resultados se consiguen una serie de cambios (outcomes) cualitativos que contribuyen a generar el impacto final deseado en la vida de personas y comunidades. Los outcomes son, en este sentido, directamente derivados de las actuaciones del proyecto o programa mientras que el impacto es, de alguna manera, algo mas elevado y genérico a lo que se quiere contribuir.

Resultado	El número de asistentes a la actividad X en el mes X	No expone nada más que un dato objetivo.
Impacto (outcome)	El número de hogares que mejoran en más de un 40% los ingresos familiares globales (por acceso a empleo) en el territorio tras recibir la RMI durante 2 años	Una medida como la RMI, cuyo resultado directo se expresaría en términos de familias receptoras (100%) ha supuesto una mejora en el medio plazo para un porcentaje determinado de las mismas (el 40%) porque las ha permitido, imaginamos que junto a otros recursos, acceder al empleo

Resultado	El número de menores que disponen de familia de acogida en el año 2021 es de X	Este dato no nos dice nada acerca de la calidad del acogimiento, ni de lo que supone para los menores. ¿Es bueno? ¿Es malo? No lo sabemos ni lo podemos deducir de este dato.
Resultado	El número de llamadas recibidas en servicio de teleasistencia en el mes de Octubre 2021	Ídem que el anterior, pero además se da la circunstancia de que un aumento del número de llamadas puede ser valorado de muy diversas formas: más llamadas=más personas atendidas porque somos más eficaces; Más llamadas = más personas atendidas porque hay un crecimiento de la dependencia y la vulnerabilidad social; Mas llamadas= ha desaparecido algún otro recurso y nos toca a nosotros suplirlo
Impacto	Porcentaje de usuarios que no recaen en los siguientes 2 años después de participar en el programa de drogodependencia del centro	Algo hicimos bien, aun cuando recaer o no en las adiciones pueda no ser atribuible sólo a nuestro programa dos años después de haber pasado por él.

Veámoslo con otro ejemplo.

Un inversor de impacto ha invertido 50.000€<sup>2</sup> para apoyar la creación de una planta procesadora de residuos (reciclaje de plásticos) en un uno de los asentamientos informales más grandes de África (Kibera-Nairobi) donde la miseria y el deterioro ambiental son mayúsculos. El proyecto consiste en construir un punto de reciclaje permanente en Kibera dotado

.....  
2 El caso es real, si bien las cifras son inventadas y solo responden a los efectos didácticos del ejemplo

de la maquinaria adecuada, en el que recoger los plásticos que lleven las personas de la comunidad., implementando así un sistema eficiente de manipulación de los plásticos recogidos para obtener beneficio económico por su venta y generando conciencia social entre la comunidad sobre el uso de plástico y residuos generados en el día a día. Durante los dos primeros años de vida del proyecto:

- Se han procesado 10 toneladas de plástico al mes (esto es un OUTPUT porque no sabemos si es mucho, poco, bueno o malo, simplemente es un resultado cuantificable debido a la actividad).
- Se han generado 8.000€ de ingresos anuales (esto es un OUTPUT porque no sabemos si es mucho, poco, bueno o malo, simplemente es un resultado cuantificable debido a la actividad).
- Se han realizado 5 eventos de sensibilización-talleres (esto es un OUTPUT porque no sabemos si producen cambios o no. Si a raíz de los talleres comprobáramos por ejemplo que se están reutilizando bidones de plástico como lavaderos, entonces podríamos pensar que ha habido cambios positivos y sería un outcome).
- Se han creado 3 puestos de trabajo para personas de la comunidad (esto es un OUTCOME ya que el proyecto ha producido un cambio directo en la vida de tres personas-familias que ahora tienen un medio de vida).
- Se ha multiplicado por 5 el número de contenedores para el reciclaje diseminados por la comunidad (esto es UN IMPACTO ya que no ha sido el proyecto solo quien ha provocado este cambio, sino que han intervenido otros agentes (ayuntamiento)).
- Se ha comprobado que han disminuido las infecciones debidas a la suciedad y ha disminuido la mortalidad infantil debidos a la inhalación de dioxinas (esto es un IMPACTO porque para ello intervienen muchas variables, no solo el proyecto Kleanbera).

A efectos de este Cuaderno, y según el contexto, se hablará indistintamente de outcome y de impacto, ya que además la traducción de outcome no es fácil de hacer.

Desde la Cátedra de Impacto Social Open Value Foundation, Fundación Repsol, Management Solutions de la Universidad Pontificia Comillas se ha querido profundizar en la cultura de la gestión y medición de estas transformaciones y, para ello, ofrecen la siguiente definición, consensuada desde un Think Tank de más de 50 miembros representativos de todos los sectores, de lo que entienden por Impacto Social.

*Son los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios pueden ser medibles, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, tangibles o intangibles.*

Los impactos pueden ser tenidos en cuenta según una dimensión temporal.

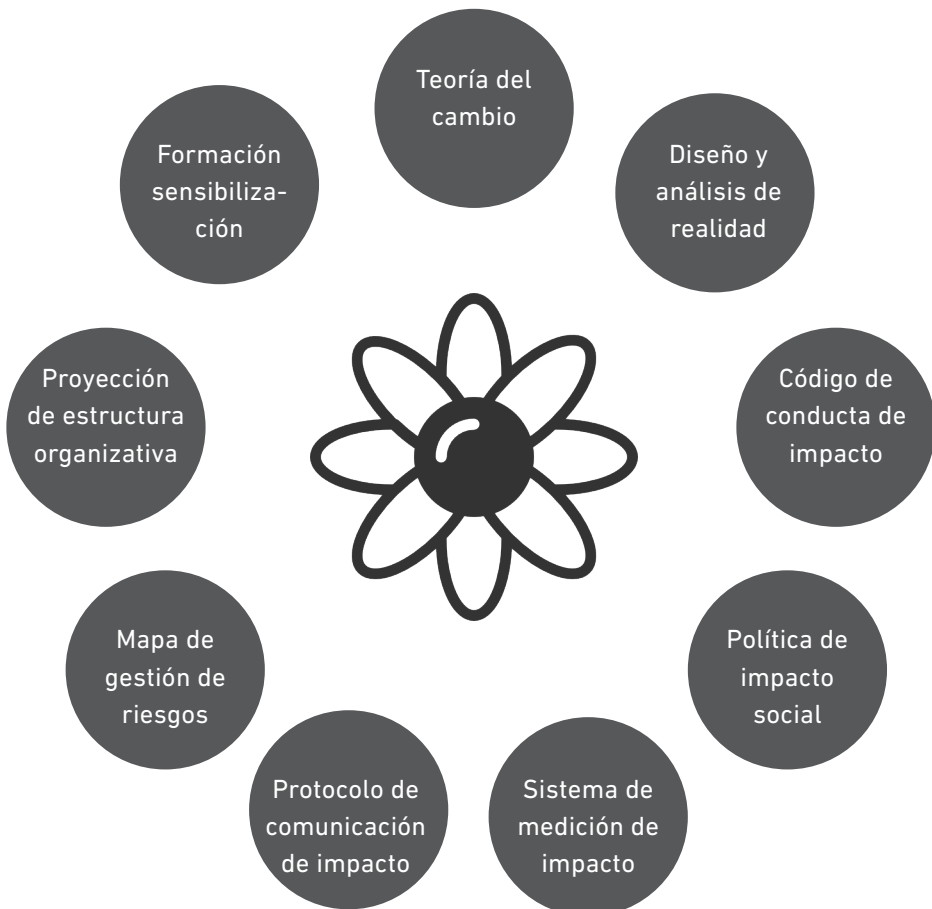
- **Impactos a corto plazo.** Son los primeros beneficios o cambios que experimentan los participantes. A menudo son conocimientos, actitudes o habilidades. (Final de programa)
- **Impactos a medio plazo.** Unen los impactos iniciales y los finales, que un programa pretende alcanzar en sus participantes. A menudo representan cambios temporales o parciales en condición o estatus. (3 a 5 años)
- **Impactos a largo plazo.** Son los impactos finales que un programa pretende alcanzar en sus participantes. A menudo representan cambios definitivos en condición o estatus. (5-10 años)



# SISTEMA DE GESTIÓN DE IMPACTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

## 2

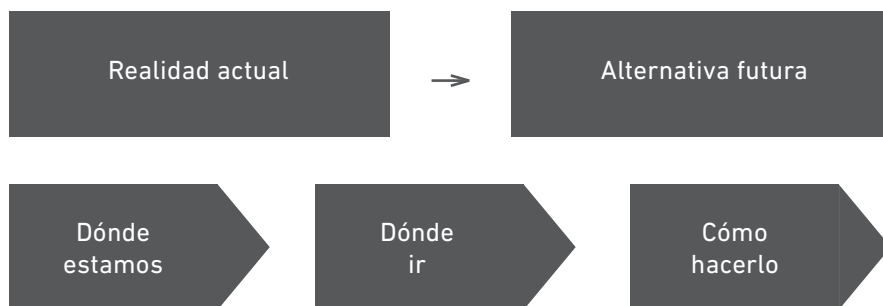
La siguiente figura representa “La Margarita del Impacto” que es una propuesta hecha por la Cátedra de Impacto Social acerca de los posibles elementos que debería tener un buen sistema de gestión del impacto social (SGIS) en las organizaciones. Como buena “margarita” se le pueden quitar o añadir pétalos según la organización lo considere. También es verdad que, a menudo, se tienen estos elementos pero con un enfoque algo diferente al del impacto o están subsumidos en una estructura mayor (p.ej comunicación) Pero según la visión de la Cátedra de Impacto Social, todo SGIS que se precie tendría que contemplar, al menos los siguientes 9 pétalos:





1. **TEORIA DEL CAMBIO:** Establece, a modo de marco, cuáles son los objetivos de impacto dispuestos y asumidos por la compañía, permitiendo visualizar el motivo de dichas acciones de control y seguimiento. Es una herramienta metodológica con foco en la transformación social. Se presenta mediante una descripción visual e integral cómo y por qué se espera observar un posible cambio. Localiza todas las diferentes vías que pueden llevar a cambios (ver siguiente apartado).

2. **DISEÑO Y ANALISIS DE LA REALIDAD:** Proceso que consiste en descubrir cuál es el problema para resolverlo. Se trata de saber lo que hay y lo que no hay, la percepción social y las macro tendencias, la interpretación de lo que está pasando ahí afuera para poder tomar decisiones acerca de que alternativas se tienen sobre dónde, cómo y a quien impactar.



3. **CODIGO DE CONDUCTA:** El Código de Conducta es un instrumento de gestión en el que la organización debe detallar cuáles son los compromisos que asume en relación a la gestión del impacto social y en su interacción con los diferentes grupos de interés, incluyendo:

- a. El compromiso de la Dirección acerca de que asume dichos principios, identificando los motivos y objetivos de dicho código.
- b. El alcance de las obligaciones; estableciendo límites de las obligaciones, dejando claro qué incluye y qué no incluye y a quién aplica. En este caso, el código del impacto social debe aplicar a cualquier trabajador de la compañía, así como en el resto de relaciones establecidas con otros grupos de interés como los beneficiarios, aliados, proveedores, etc.

- c. El listado de reglas específicas que identifica el perfil de las prácticas y comportamientos que deben ser asumidas y cumplidas por cada uno de los miembros de la organización.
- d. Los mecanismos de seguimiento y monitoreo, así como un sistema que permita asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.

4. POLITICA DE IMPACTO: Aquí se deben incluir el listado de aspectos que hay que desarrollar en la estructura de gestión de la organización y sus respectivas implicaciones prácticas. Entre otros aspectos:

- a. Fijación de objetivos de impacto social desde la alta dirección de la organización, incluyendo la periodicidad y modalidad del seguimiento para la consecución de los mismos.
- b. Identificación y descripción de los roles y responsabilidades de los responsables de gestionar el impacto social en la organización.
- c. Nombre de los roles, comisiones, etc.
- d. Composición de las comisiones.
- e. Relación jerárquica y estructura organizativa.
- f. Descripción de las funciones específicas.
- g. Descripción de los procesos de comunicación y reporting a cada uno de estos roles y comisiones, indicando aspectos como: celebración de sesiones/comités (nombres, asuntos abordados, frecuencia, asistentes...) y procesos de reporte (roles involucrados, responsabilidades de cada uno, información reportada).

5. SISTEMA DE MEDICION: En general todas las organizaciones sociales tienen, más o menos expresamente establecidos, sistemas MEL (monitoreo, evaluación y aprendizaje).

- Monitoreo se refiere al seguimiento continuo de los recursos, actividades y resultados y análisis de la información para orientar la implementación del proyecto.
- La evaluación se refiere a la evaluación y el análisis periódicos (habitualmente: de mitad de período, final) de un proyecto en curso o finalizado.
- El aprendizaje es el proceso a través del cual se reflexiona sobre la información generada a partir de M y E y es utilizada intencionalmente para mejorar de forma continua el rendimiento de un proyecto y su capacidad para lograr resultados.

Un Sistema de Medición de Impacto Social, debe convertirse desde ese sistema MEL en la herramienta de gestión que permite a la organización ejecutar las prácticas de medición, y realizar un seguimiento y control de las mismas, incluyendo:

- a. Una herramienta que permita aterrizar los diferentes objetivos concretos de medición de cada uno de los proyectos, identificando métricas relacionadas e incluso un mapeo contra algunos estándares de referencia como los ODS.
- b. Unas metodologías de medición que permitan ejecutar los ejercicios de medición de los impactos considerados de acuerdo a los objetivos asumidos y las métricas de referencia establecidas.
- c. Unos indicadores clave que permitan realizar un correcto seguimiento y control del impacto de acuerdo a cada objetivo.

6. PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN: La estrategia de Comunicación de la organización debe ser capaz de integrar, y al mismo tiempo poner en valor, la misma estrategia de impacto social asumida. Para ello, se debe considerar:

- a. Transparencia: el relato riguroso debe incluir no solamente las actividades que se hacen, el propósito que se tiene, sino también los desafíos que se abordan, los logros que se obtienen, y también las limitaciones, las dificultades de implementación, las críticas que se pueden hacer a lo que se hace y los aprendizajes. Porque hay un intangible ahí que también es muy relevante: son aprendizajes que ayudan a conectar con otro, que ayudan a inspirar y que nos ayudan a que otros también pasen a la acción.
- b. Propósito: se debe comunicar el sentido de lo que se hace desde la primera persona, como uno de los motivos principales que hacen que los trabajadores quieran formar parte de la organización y que los beneficiarios sientan que los resultados vienen perseguidos por cualquiera de los integrantes de la organización.

7. MAPA DE GESTION DE RIESGOS: El mapa de gestión de riesgos y oportunidades permite estimar y visibilizar la probabilidad de que el impacto previsto sea diferente al esperado y el grado de relevancia de esta diferencia, valorando las consecuencias que estos riesgos podrían tener para los grupos de interés. Permite también anticipar posibles oportunidades en escenarios inciertos. En ambos casos, valorar posibles riesgos y oportunidades, permite maximizar el impacto social. Este análisis incluye:

- a. Una tipología de riesgos: Los riesgos se pueden clasificar en las siguientes categorías (no es necesario identificar riesgos en todas): Falta de evidencias, externos, participación de los stakeholders, de abandono (drop-off), eficiencia, ejecución, alineación con el modelo de la organización, resistencia, impacto no esperado.
- b. Nivel de riesgo: Se valora la probabilidad de que ocurre y su gravedad para los grupos de interés bajo, medio y alto.
- c. Estrategia de Mitigación de riesgos: Se define qué estrategia se va a seguir para reducir el nivel de riesgo identificado.

8. **PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA:** Para implementar el sistema de gestión y medición de impacto social es conveniente poner en marcha los mecanismos de gobernanza necesarios para asegurar una buena medición y gestión del impacto social generado. Esta proyección de estructura incluye:

- a. **Gobernanza:** Revisar la gobernanza de la organización y especificar desde dónde se asume la integración del sistema de GMIS. Idealmente, la Junta directiva, junta de gobierno o el consejo de administración, según el caso, tienen un papel relevante en el impulso del sistema. Asegurarán que existe coherencia y consistencia en la aplicación de los principios y marcos de medición y la estrategia definida.
- b. **Integración de los objetivos en la gestión:** Integrar los objetivos e indicadores clave del impacto social deseado en el plan estratégico y otros documentos estratégicos y en los sistemas de seguimiento y evaluación de la organización.
- c. **Obtención de datos:** Identificar qué área, departamento y/o personas serán los principales referentes para obtener los datos que alimentarán el sistema de gestión y medición de impacto y asegurar que se dan las condiciones para facilitar su labor y la comunicación necesaria con el resto de la organización.

9. **PLAN DE FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN** que garantice que todas las personas de la organización están convencidas y alineadas con la gestión del impacto y su medición y que contemple las nuevas incorporaciones para generar así una cultura organizacional de gestión basada en impacto.



# TEORÍA DEL CAMBIO

## 3

### 1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS

La Teoría del Cambio<sup>3</sup> es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio, basada en una evaluación del entorno en el que está trabajando. Es una descripción específica y medible de una iniciativa de cambio social que forma la base para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación continua. Describe cómo y por qué se espera que tenga lugar el proceso de cambio, y cómo su organización tiene la intención de trabajar directa y/o indirectamente para influir en el cambio deseado y lograr el propósito del proyecto planteado. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. Nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En parte, lo hace a partir de la explicitación y análisis crítico de nuestros supuestos.

A la hora de plantear una buena Teoría del cambio es importante plantearse una serie de preguntas, realizar una serie de consensos organizacionales, validados con los grupos de interés de la organización: entre otras:

- ¿Cómo podemos explicitar la necesidad de cambio en nuestro entorno?
- ¿Cuáles son las resistencias al cambio que encontramos en los actores?
- ¿Cuáles son las causas de las resistencias al cambio?
- ¿Qué estrategias vamos a implementar para transitar de un estado de confusión a otro de renovación?
- ¿Cómo podemos facilitar la creación de condiciones para la sostenibilidad de los nuevos cambios?

---

3. Un desarrollo más completo puede consultarse en la guía HIVOS editada por el PNUD.  
[https://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia\\_teoría\\_de\\_cambio.pdf](https://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf)

- ¿Qué dimensión de cambio predomina en nuestra organización? (interno/externo; colectivo/individual).
- ¿Qué tipo de actividades e iniciativas podemos desarrollar para cada dimensión de cambio?
- ¿Qué dinámicas de poder prevalecen en nuestro contexto (sociedad, organización, familia)? ¿Cómo podemos contribuir a generar dinámicas de poder más empoderadoras y horizontales?
- ¿Cómo aseguramos que los espacios de toma de decisión reconozcan e integren la diversidad de identidades y conocimientos existentes entre los distintos actores involucrados?
- ¿Cómo prevenir y/o gestionar los conflictos?
- ¿De qué manera nuestra Teoría de Cambio potencia (poder para empoderar) otras dinámicas de poder más liberadoras tanto a nivel individual como colectivo?

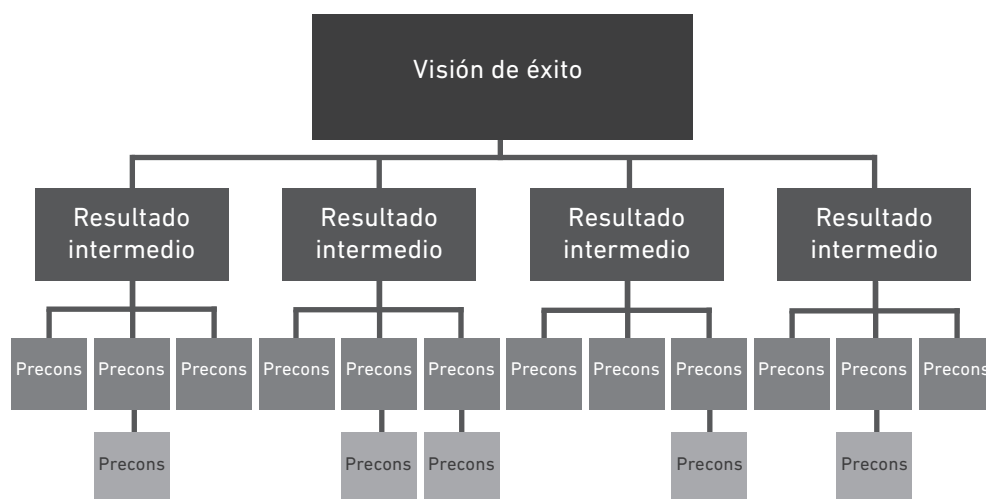
## 2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA TDC

Previamente a la elaboración de una Teoría del Cambio propiamente dicha es necesario identificar el problema, esto es: Debe existir un cambio social a transformar detectado, consensuado y validado por todos los grupos de interés afectados.

A continuación se tienen que dar los siguientes pasos:

1. Establecer la Visión de Éxito Es el cambio más significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular: Haciendo un símil con el famoso cuento de Eduardo Galeano la visión del éxito sería como “la utopía que está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”.
2. Identificar supuestos y precondiciones:
  - a. Las precondiciones son resultados – suficientes y necesarios - claves para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.
  - b. Los supuestos representan situaciones fuera del control de la organización que influyen las precondiciones. Son una condición necesaria para el éxito del programa pero sobre las que difícilmente se puede actuar.

3. Mapeo (de arriba hacia abajo) y conexión de precondiciones. Explicar por qué esas precondiciones son necesarias y suficientes, generando la narrativa necesaria para hacer efectiva la planificación.



4. Identificación de intervenciones. Son las iniciativas o estrategias que permiten alcanzar precondiciones de un nivel superior.
5. Diseño de indicadores. Que son las métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.
6. Construcción de narrativas que incluyan de manera explícita cuál es el contexto y la necesidad a cambiar; cuál es el impacto a largo plazo: el cambio deseado; los objetivos de medio y largo plazo y la importancia de estos para la consecución del cambio deseado. Los supuestos y justificaciones que se dan por las propias características de la iniciativa planteada; las Intervenciones y las acciones concretas planteadas; la lógica del proyecto que guía cada paso de la iniciativa.



### **3. CUESTIONES RELEVANTES QUE NO SE DEBEN OLVIDAR A LA HORA DE CONSTRUIR UNA TEORÍA DEL CAMBIO**

#### **Toda Teoría del Cambio (TdC)**

- Debe desarrollarse de manera consultiva para reflejar el entendimiento de todas las partes interesadas relevantes.
- Debe fundamentarse, probarse y revisarse con base en evidencia sólida en todas las etapas.
- Debe apoyar el aprendizaje continuo y la mejora desde el diseño del programa hasta el cierre.

#### **Algunas herramientas digitales, de acceso libre que permiten o facilitan construir una Tdc**

- COGGLE: para realizar mapas mentales. <https://coggle.it/>
- THEORYMAKER: herramienta para generar diagramas: <http://theorymaker.info/>
- LOOPY: herramienta de simuladores interactivos de procesos o sistemas. <https://ncase.me/loopy/>
- SWAY: aplicativo de Microsoft para presentar información de una manera dinámica diferente al clásico Ppt, permite insertar movimiento, información adicional, etc. <https://sway.office.com/my>
- Milenote <https://milanote.com/> una herramienta fácil de usar para organizar ideas y proyectos en tableros visuales. Permite añadir notas, imágenes, enlaces y archivos, organizarlos visualmente y compartirlos

# LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

## 4

### 1. CONCEPTOS BÁSICOS

Uno de los problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad es el desconocimiento del valor social aportado por cada uno de los actores que la conforman. Cuando “los recursos, los procesos y las políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto” se dice que se está aportando Valor Social, que tiene varias dimensiones: una de control de la gestión interna que nos ayuda a ver si las tareas, actividades y recursos que dedicamos a una actividad están siendo usados eficazmente para conseguir el logro perseguido (mejorar la vida de las personas); otra de comunicación que supone hacer ver a la sociedad que existen problemas sociales, que debe reconocerlos como propios para dimensionarlos correctamente y reaccionar y actuar corresponsablemente en la dirección adecuada; una tercera, por último, de valor de la inversión, de monetización y evaluación del rendimiento.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua establece que medir es un verbo transitivo (esto es necesitado de complemento directo: se mide “algo”) que significa:

1. *Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.*
2. *Comprobar la medida de un verso.*
3. *Comparar algo no material con otra cosa. Medir las fuerzas, el ingenio.*
4. *Moderar las palabras o acciones.*

Quedándonos con la primera acepción, para poder medir necesitaremos entonces un instrumento o herramienta de medida, un algo que medir y una unidad para comparar.

La medición del impacto supone la obtención de información sobre los cambios generados en el largo plazo, de manera comparativa y robusta. No es, sin embargo, un mero ejercicio técnico, sino que responde, como se verá a continuación, a una manera de entender los procesos de intervención e inversión social. La Cátedra de

Impacto Social, por su parte, ha propuesto la siguiente definición de medición del Impacto Social:

Es la identificación y cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que nos permiten medir los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y en qué medida el agente contribuye a dichos cambios.

## 2. ENFOQUES EN LA MEDICIÓN

- Positivista:
  - La medición construye un dibujo del mundo real a través de instrumentos de medición objetivos y racionales.
  - Mejorar el desempeño operacional
- Crítico:
  - La medición se basa en los principios de democracia y rendición de cuentas. Bajo esta perspectiva, las organizaciones deben rendir cuentas a un amplio número de grupos de interés afectados por sus actividades
  - Fomentar la adquisición de recursos
- Interpretativo:
  - La medición sirve como un instrumento que media entre varios grupos sociales y que permite el diálogo para alcanzar el cambio social deseado.
  - Construir y mantener la reputación de la organización.

## 3. ¿POR QUÉ MEDIR EL IMPACTO SOCIAL?

Existen una serie de razones por las que medir el impacto social de nuestras actuaciones.

La llamada fatiga del donante, un concepto acuñado a finales del siglo pasado para mostrar y evidencia la decepción ante la falta de avances en el desarrollo, se ha traducido, en última instancia, en la falta de evidencias de un progreso claro a nivel macro en determinadas causas a las que se han destinado ingentes cantidades de

dinero a lo largo de décadas, pese a los claros avances que algunos indicadores de la Agenda 2015 y la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible) muestran. En un contexto de austeridad y reducción presupuestaria de los fondos públicos, medir el desempeño de los fondos dedicados al desarrollo es hoy en día básico.

Por otra parte, la creciente entrada de donaciones privadas hace que surja una tendencia que promueve la necesidad de conocer y medir claramente el impacto de cada euro invertido, de cara a poder seleccionar aquellos programas y causas más eficaces y eficientes en el ámbito social. La mayor presencia de una cultura empresarial en el sector no lucrativo, por otro lado, supone empezar a acostumbrarse a términos y conceptos como eficacia, pago por resultados, retorno de la inversión social, coste de oportunidad, evaluación de impacto, métricas, teoría del cambio, etcétera.

Otras razones que podrían citarse son la transparencia, la medición y gestión del riesgo, el surgimiento del llamado emprendimiento social, o las obligaciones de tipo legal que desde 2018 obligan por ejemplo a divulgar la llamada información no financiera a las empresas de más de 500 empleados.

#### **4. QUÉ APORTA UNA BUENA MEDICIÓN DEL IMPACTO**

En definitiva, una buena medición del impacto social:

- Proporciona legitimidad y “licencia para operar” a quien lo hace.
- Mejora la transparencia y la accountability, entendida como hacerse responsable de tus impactos sin necesidad de ser exigido y cuestionado por nadie para realizarlas.
- Mejora de la relación con los grupos de interés.
- Incrementa el orgullo de pertenencia a la empresa u organización.
- Mejora la reputación y la imagen.
- Permite diversificar fuentes y un mejor acceso a financiación.
- Ayuda a atraer y retener talento.
- Ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Permite una mejor identificación y gestión de riesgos y por tanto optimizar la toma de decisiones.

## 5. PRINCIPIOS PARA UNA BUENA MEDICIÓN

De acuerdo con la guía editada por la Comisión Europea “Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea” del Subgrupo de GECES sobre medición del impacto (2014) toda medición de impacto social debe ser:

- Relevante: esto es, relacionada con y originada en los resultados que mide.
- Útil: en cuanto a que debe responder a las necesidades de las partes interesadas, internas y externas.
- Sencilla: tanto en la forma de realizar la medición como en su presentación.
- Natural: que surja del flujo normal que conduce de la actividad al resultado.
- Precisa: tanto en la forma en la que se extrae como en la que se presenta.
- Entendida y aceptada por todas las partes interesadas relevantes.
- Transparente y bien explicada: de tal forma que tanto el método mediante el que se extrae la información y su relación con los servicios y resultados relacionados son claros.
- Basada en indicios verificables: para que pueda ser comprobada y validada y sirva de base para un proceso de mejora continua.

Para ello es necesario y básico:

- Establecer claramente la finalidad y el alcance. La medición debe responder a un porqué y a un para qué. No medir por medir sino medir en función de una buena gestión del impacto social. La medición debe estar integrada y ser parte desde sus inicios del diseño del proyecto. Es importante establecer el impacto social tanto sobre las comunidades como sobre los individuos; el producido a largo plazo y no únicamente el logrado a corto plazo.
- Seguir la regla de la proporcionalidad. La medición no puede ser más importante que el proyecto a medir, ni puede ni debe condicionar el proyecto. No puede ser un fin en sí mismo. Debe ser representativa de la intervención e imbricarse en ella.
- Tener consistencia (o coherencia) en los procesos de medición y estar al servicio de los objetivos del proyecto. Debe basarse en el servicio y los productos pro-

porcionados, fomentar su efectividad y mejorarlos. Tiene que establecerse en el contexto de las decisiones a adoptar y del aprendizaje que se espera obtener y servir de apoyo tanto a las decisiones como al aprendizaje.

- Tratar de buscar la comparabilidad con proyectos similares, entidades parecidas.
- Tener en cuenta a todos los grupos de interés que intervienen o se relacionan con el proyecto. Tiene que explicar con claridad la forma en la que surgen dichos impactos mediante el relato de la intervención y de las vidas que ha cambiado. Tiene pues que responder a una Teoría del Cambio clara.

Social Value International, por su parte dice que en toda medición del impacto social hay que:

1. Involucrar a los grupos de interés: identificar todos los interesados en el programa que no son sólo los beneficiarios.
2. Entender qué cambia: las pruebas que serían necesarias, cómo reconocer cambios positivos y negativos, así como intencionados e involuntarios.
3. Valorar las cosas importantes y las preferencias de las partes interesadas. Dejando aquellas que no son tan importantes o por presupuesto no pueden estudiarse.
4. Incluir únicamente lo esencial: pensar qué resultados incluir y excluir del informe, cuáles cambiarían nuestra decisión si no estuvieran.
5. No atribuirse en exceso: centrarse en los puntos a evaluar para detectar hasta qué punto un cambio es causado por la actividad o no.
6. Ser transparente: cada decisión se explica y documenta en relación con los implicados y los indicadores.
7. Comprobar el resultado: sin juicio de valor, siguiendo los valores obtenidos.

Para la Cátedra de Impacto Social, los 4 principios básicos que toda medición debe tener en cuenta son:

A. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS A la hora de hacer la MGI deben hacerse explícitas las siguientes cuestiones:

- i. Los objetivos de impacto de la intervención con el fin de enfocarse en lo importante tanto en la medición como en la gestión del impacto.
- ii. Los objetivos de la medición, los plazos, el proceso a seguir y los grupos de interés implicados.
- iii. El impacto que se está buscando con la intervención.
- iv. La metodología, los marcos y la fuente de datos que se van a utilizar en la medición.
- v. Los grupos de interés que se van a incluir en la medición y gestión y el rol que se les va a dar. Ô Si se va a medir la atribución o contribución.
- vi. Las limitaciones de la MGI: lo que se ha conseguido, lo que no se ha conseguido y lo que de momento no se puede medir.

## B. APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN

- i. Modelo dinámico de aprendizaje continuo que se alimenta de sus resultados
- ii. El aprendizaje sirve para la toma de decisiones de gestión y la consecución de los objetivos marcados.
- iii. Incluye tanto el análisis de los impactos positivos para maximizarlos como el de los negativos para minimizarlos.
- iv. Intrínsecamente vinculado a la transformación.

## C. MEDIR LO MATERIAL

- i. Lo material hace referencia a aquellas cuestiones que tienen un impacto directo o indirecto en la habilidad de las organizaciones para crear, preservar o erosionar el valor económico, social y ambiental para los grupos de interés y la sociedad en general
- ii. Se deben identificar los indicadores y la información central para los principales grupos de interés (GI) y así poder brindar una imagen veraz y completa del impacto generado.
- iii. Incluye tanto lo tangible como lo intangible, si es material para los grupos de interés.
- iv. Su definición se debe hacer junto a la metodología y objetivos.
- v. Es un concepto dinámico que va cambiando con el tiempo y según al grupo de interés que se le pregunte.

#### D. FIABILIDAD

- i. Hace referencia a una medición que ofrece la misma respuesta cuando se aplica más de una vez.
- ii. Se emplean indicadores basados principalmente en evidencia empírica que demuestren la relación causa- efecto.
- iii. La fiabilidad proporciona credibilidad en la medición.
- iv. Se garantiza verificado por evidencia científica (ex ante) y/o verificado por un tercero (ex post).

#### 6. MARCOS Y METODOLOGÍAS

La amplitud de marcos, modelos, referencias y metodologías para la medición de impacto es enorme y a menudo confusa, como lo puso de manifiesto la investigación realizada por la Asociación EsImpact en su informe “Luces y Sombras de la medición de impacto social en España”. En este sentido sólo se van a comentar aquí, y de manera somera, las principales y más aceptadas. Previamente a ello es necesario distinguir entre los conceptos marco de referencia, metodología e indicadores.

- El marco de referencia contiene una estrategia y un conjunto de definiciones que permiten establecer unos objetivos para ofrecer resultados significativos y consistentes. Se basa en una serie de principios o normas que deben estar explicitados. Es el sistema elegido, estable y común, para poder medir y comparar. Es el espejo frente al que mirarse. Igual que cuando se miden longitudes se decide usar el Sistema (o marco) métrico decimal, a la hora de medir impacto Social hay que decir contra que se va a hacer, cual es el sistema estandarizado que se va a usar. Pueden ser por ejemplo los ODS como un sistema de 17 objetivos. O los Derechos Humanos. O la Doctrina Social de la Iglesia etc. Un marco contiene una estrategia y un conjunto de definiciones que permiten establecer unos objetivos para ofrecer resultados significativos y consistentes.
- Metodología: Es un proceso que incluye tanto un mix de herramientas como unos criterios de medición para generar y evaluar datos que permitan medir y valorar (monetariamente o no) el impacto.



Así, entre otros muchos marcos y metodologías tendríamos:

- El Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) promovido por la Fundación Rockefeller, Acumen Fund y B Lab es en la actualidad una iniciativa del Global Impact Investing Network (GIIN). Se trata de una metodología muy reconocida en el mundo de los inversores de impacto. Es un catálogo de indicadores normalizado que ofrece un conjunto de medidas de rendimiento comúnmente aceptadas para describir el impacto social, ambiental y financiero de una organización, así como para evaluar ofertas y para hacer crecer la credibilidad, la transparencia y la responsabilidad en toda la industria de la inversión de impacto.
- El Modelo London Benchmarking Group constituido en 1994 en Reino Unido, a España llega en el 2007 de la mano de la consultora MasImpact. Es una metodología útil para medir, gestionar y comunicar las iniciativas sociales de una empresa y hacer un informe/memoria. Contempla tanto impactos en la comunidad como en las organizaciones, en el medio ambiente y en el negocio. Está reconocido por el Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) y su uso está restringido a las empresas y organizaciones miembro del Grupo LBG España. Tiene un producto específico para ONG.
- El modelo IWA desarrollado en la Universidad de Harvard es un modelo de contabilidad de impacto medioambiental y social que recoge datos de más de 1800 empresas y trata de estandarizar y completar los apuntes añadiendo información adicional a las métricas financieras tradicionales, reflejando su impacto positivo y negativo en términos monetarios.
- El Valor Social Integrado (VSI) desarrollado en España por la consultora Geaccounting es un sistema estándar de contabilidad social capaz de valorar, de forma objetiva y comparable, el valor global generado, o destruido, por cualquier tipo de organización, reflejando no solo el valor generado para los accionistas, sino también el generado para otros stakeholders.
- El Impact Compass desarrollado en Stanford permite ver de manera gráfica, en 6 dimensiones el impacto social y medioambiental, la escalabilidad y el alineamiento con la misión de los proyectos.
- El social Return On Investment (SROI) una técnica desarrollada en EEUU en los años 90 que emana y se inspira en el conocido ratio financiero "Return on Investment" y trata de calcular el retorno social que un proyecto determinado tiene, entendiendo el valor Social de manera global y extensa. Considera todos los

costes y beneficios de carácter social, ambiental y económico, monetizando los impactos sociales. Es un método útil tanto para prospección (entre dos proyectos alternativos de intervención cual generaría mayor impacto social) o para evaluación. Considera obligatorio el dialogo con grupos de interés, lo cual es una de sus principales ventajas junto a la monetización de los impactos y a que tiene en cuenta tanto los positivos como los negativos, pero también una de sus mayores complicaciones a la hora de implementarlo.

- El Impact Management Project (IMP) es una Comunidad de Aprendizaje creada en 2016 en el Reino Unido que ha reunido a más de 2000 participantes del sector empresarial en busca del consenso. Usa los 17 ODS como marco y ha creado un Catálogo de Impactos a partir de una definición común de impacto, muy simple: “un cambio en un outcome producido por una organización. Puede ser positivo o negativo, deseado o no deseado”. Establece 5 dimensiones en el Impacto:
  - What: qué impacto tiene el proyecto, qué signo tiene (+ o -) y cómo de importante es para cada grupo de interés.
  - Who : qué grupos de interés se ven impactados por el proyecto y cómo de deseado/no deseado es ese impacto.
  - How Much: Cuántos grupos de interés se ven impactados, en qué grado y durante cuánto tiempo.
  - Contribution diferencia entre el esfuerzo realizado para obtener un impacto y lo que hubiera pasado sin llevar a cabo el proyecto.
  - Risk: estimación de la probabilidad de que el impacto sea diferente al esperado.

El siguiente paso es describir los impactos, estableciendo un grado (alto, medio bajo) estableciendo una clasificación de los diferentes impactos según ABC (Avoid: evitar daños, mitigar riesgos; Benefit: favorecer a los grupos de interés; Contribute: usar capacidades para generar soluciones).

- Otras metodologías y marcos que se pueden citar son las propuestas de Social Performance Task Force, el Socio-Economic Assessment Toolbox, el Measuring Impact Framework, el BImpact Assessment (BIA), Social and Human Capital Protocols, Base of the Pyramid Assessment Framework.

## 7.PROCESO. FASES PARA LA MEDICIÓN

La European Venture Philantropy es una organización de referencia en los temas de medición de impacto social en Europa que editó hace unos años (2015) la “Guía práctica para la medición y la gestión del impacto”, traducida en España por la Asociación Española de Fundaciones. En ella se establece un modelo en 5 pasos, ampliamente validado y aceptado por el ecosistema del impacto social. Así los pasos de este proceso son:

**Paso 1. Establecer el alcance y el propósito.** ¿Cuál es el propósito de a medición? ¿para qué y porqué se hace? ¿A quién va dirigido? ¿En qué actividades se centrará? ¿Qué periodo de tiempo cubrirá el análisis? ¿Cuáles son los antecedentes? ¿Qué recursos tiene disponibles?

**Paso 2. Determinar los Grupos de Interés involucrados.** Son las personas o grupos que se ven afectados directa o indirectamente por una intervención, así como aquellos que pueden tener intereses en un proyecto y / o la capacidad de influir en su resultado, ya sea positiva o negativamente. Pueden ser internos externos. Incluyen (pero no se limitan) a: clientes, beneficiarios finales, administración y personal de la entidad, inversionistas o accionistas, .proveedores, personas y comunidades locales afectadas, ong/asociaciones civiles locales, administraciones públicas.

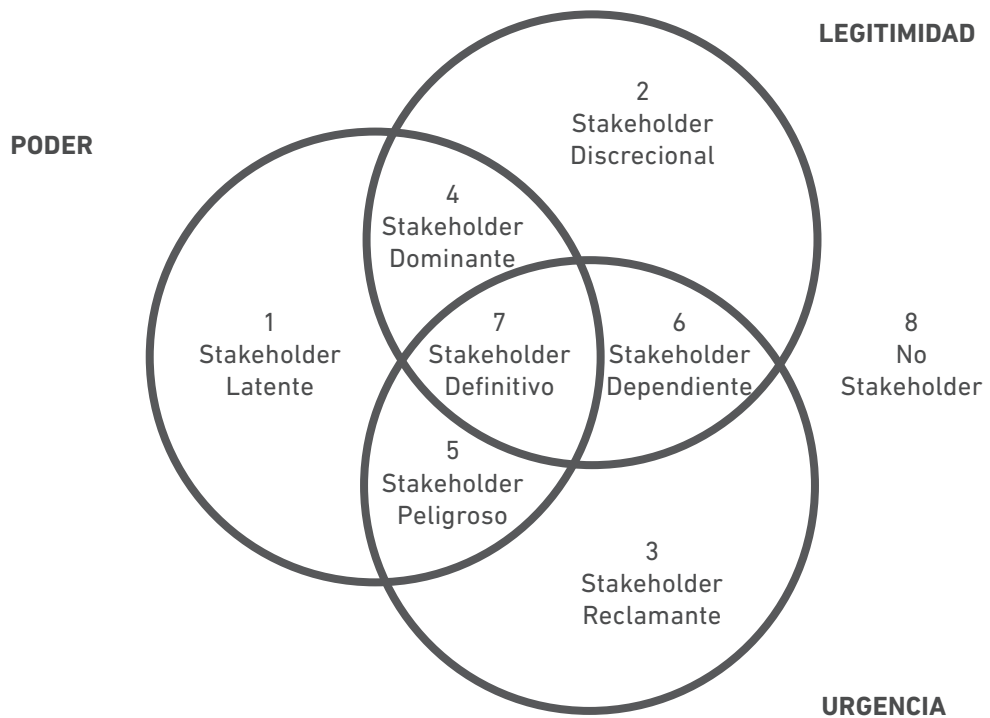
Suele realizarse un análisis de los mismos según el modelo desarrollado en su día por Mitchell Agle y Wood (1997)<sup>4</sup> en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo.

- La variable Poder significa la capacidad del grupo de interés de influenciar a la organización.
- La variable Legitimidad se refiere a la relación y a las acciones del GI con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.
- Urgencia remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

---

4 Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* (22), 853-886.

La combinación de estas variables da lugar a 7 tipos de grupos, que se representan en el siguiente diagrama:



### Paso 3. Medir recursos, resultados e impactos

Para cada grupo de interés identificado en el paso anterior se debe establecer, explicitando claramente las fuentes de recogida de datos que se han empleado para cada grupo de interés y el momento temporal. (Cuestionarios, datos de redes sociales, datos globales de la entidad social, o de la entidad educativa, etc.).

- Los recursos: que aportan para conseguir sus objetivos (inputs). Son las contribuciones que hace cada GI para que el cambio sea posible. Los inputs no monetarios deben ser contemplados: tiempo de voluntarios, donaciones de bienes y servicios en especie.

- Los resultados que se obtienen en forma de bienes y servicios tangibles (outputs).
- Los resultados de impacto social, entendidos como los cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos a corto y a largo plazo que se derivan de las actividades de la organización (outcomes).
- Los impactos o transformaciones profundas que se derivan no solo del proyecto, pero que si se han visto influidas por él.

Debe quedar claro en este paso que los únicos legitimados para establecer los outcomes son los propios grupos de interés, sin poder presuponer ni establecerlos “en su nombre”.

**Paso 4. Verificar y valorar el impacto.** Que no es nada más ni nada menos que diseñar indicadores de medida para los input, output y outcomes establecidos en el paso anterior. Los indicadores son formas de saber que ha ocurrido un cambio. Debemos tener uno o más indicadores por cada outcome y compensar indicadores más subjetivos con otros más objetivos.

Un indicador de impacto es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar las transformaciones de vida de los grupos de interés que participan o toman parte del programa y que debe:

- Ser definido en términos claros, precisos y no ambiguos.
- Describir clara y exactamente lo que se está midiendo.
- Dar una idea relativamente buena de los datos necesarios para su cálculo.
- Identificar cada cuánto tiempo debe calcularse y de la población entre la cual se medirá el indicador.

Los indicadores de impacto, al igual que el resto de los indicadores, deben validarse tanto en su aspecto formal (contenido, periodicidad, etc.) como en su utilidad y atributos básicos (confiabilidad, relevancia, coherencia, costo beneficio). Para aumentar las probabilidades de éxito en la implantación de los indicadores, es importante que se apliquen pruebas piloto para confirmar que los servicios propuestos producen los impactos deseados. Una forma de aplicar la prueba experimental de un progra-

ma que diferencie el impacto entre la población atendida (grupo experimental), o no atendida por el programa (grupo control), es que en su inicio y como etapa de validación se maneje una prueba piloto y se compare con la población no atendida.

A veces (por ejemplo en la Metodología SROI) es necesario dar un valor monetario a estos indicadores, para lo cual utilizamos *proxies* financieros para estimar el valor social de bienes que no son comercializados para los diferentes <grupos de interés. Así como dos personas pueden discrepar sobre el valor de un bien (y entonces no hacer negocio), diferentes GI tendrán percepciones diferentes sobre el valor que obtienen de diferentes cosas. Al estimar este valor mediante el uso de *proxies* financieros, y combinando estas valoraciones, llegamos a un estimado del total del valor social generado por una intervención. Hay *proxies* que son más fáciles de conseguir, como por ejemplo:

- Ahorro de costes (ej. programas de prevención adicciones=ahorro atención sanitaria).
- Incremento de ingresos (ej. programas de empleabilidad= mejora de salario).

Y otros son más complicados y se deben usar diferentes metodologías de monetización:

- Métodos de preferencias declaradas: infieren el valor económico mediante la simulación de mercado.
- Métodos de preferencias reveladas: estiman el valor económico analizando el comportamiento de las personas en mercados similares.
- Método de valoración del bienestar que refleja el bienestar subjetivo que realmente experimentan las personas (no por sus preferencias hipotéticas). Para ello se utilizan diferentes medidas de satisfacción con la vida o felicidad.

**Paso 5: Análisis de sensibilidad** que consististe en analizar los aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos o que son consecuencia de otros factores se dejan fuera de consideración. Así se deberían responder a cuestiones como ¿Hubiera pasado igual? ¿Ha desplazado a otra actividad? ¿Cuánto del impacto es debido al programa? ¿Durante cuánto tiempo permanecerá?

Por ejemplo, junto a una nueva iniciativa para el uso de la bicicleta hay una disminución de las emisiones de carbono en una ciudad. Sin embargo, al mismo tiempo se ha instaurado un impuesto por contaminación y un programa de sensibilización ambiental. Pese a que se sabe que la iniciativa del uso de la bicicleta ha contribuido a la reducción de CO<sub>2</sub> debido al número de conductores que se han pasado al uso de ella, se tendrá que determinar qué parte de la reducción de emisiones podrá reclamar como suya y qué parte se debe a las otras iniciativas.

**Paso 6: Seguimiento del impacto y comunicación de los resultados:** tan importante como la propia medición es saber comunicar, con las narrativas adecuadas, su resultado y proceso. La manera en la que comunicamos los resultados es relevante para las audiencias elegidas. Un buen informe debe incluir información suficiente para permitir que quien lo lea comprenda perfectamente el proceso y pueda juzgar su precisión y rigurosidad. Debe ser tan corto como sea posible y usar un marco estructurado y coherente que permita la comparación entre informes de diferentes años. La medición debe traducirse en un cambio. El informe debe permitir a la organización revisar las actividades que ha planeado, con el fin de probar y maximizar el valor social que pretende crear. Asimismo, debe crear mecanismos para hablar sistemáticamente con sus grupos de interés acerca de sus outcomes previstos y lo que ellos valoran, para trabajar en equipo las posibles atribuciones. Esto permitirá que la organización actúe con base en las recomendaciones y que los hallazgos sean introducidos en el proceso de planificación estratégica de la misma.

## PARA SABER MÁS

# 5

Aun cuando en el Cuaderno de Formación se han ido aportando enlaces a webs de referencia, se presenta aquí un listado breve de documentación útil para ampliar conocimientos.

### 1. DOCUMENTOS DE CONSULTA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2015) “Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto” [https://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula\\_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf)
- CE (2015) “Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI”, Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, Luxemburgo (<http://bookshop.europa.eu/es/m-todos-propuestos-para-la-medicion-del-impacto-social-en-la-legislacion-de-la-comision-europea-y-en-la-practica-relativa-a-fese-y-easi-pbKE041466/>)
- ESimpact (2019) “Luces y sombras de la medición del impacto social en España” <https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>
- ONGAWA (2015) Midiendo la huella social de las empresas, “Cuadernos Huella social y desarrollo humano nº 2”, ONGAWA, Madrid (<http://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/01/HS2-OK.pdf>)
- Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose, L. & Barrutia, J. (2014) Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria “Revista de Servicios Sociales”, Nº 55, pp. 17-33
- San Pedro P. Y Ballesteros C. (2021) “Propuestas Para La Medición y Gestión Del Impacto Social En búsqueda de un lenguaje común” <https://www.comillas.edu/>



documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf

- SpainNAB Toolkit para atraer fondos públicos y privados para catalizar la inversión de impacto [https://spainnab.org/pdf/Toolkit\\_Financiacion\\_Combinada.pdf](https://spainnab.org/pdf/Toolkit_Financiacion_Combinada.pdf)

## 2. ALGUNAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS

- Base of the Pyramid Assessment Framework [https://sdgcompass.org/business\\_tool/base-of-the-pyramid-impact-assessment-framework-bop-iaf/](https://sdgcompass.org/business_tool/base-of-the-pyramid-impact-assessment-framework-bop-iaf/)
- BImpact Assessment (BIA) <https://bimpactassessment.net/>
- <https://iris.thegiin.org/metrics/>
- Impact Management Project <https://impactmanagementproject.com/>
- Impact-Weighted Accounts Project (Harvard) <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>
- London Benchmark Group <http://www.lbg-online.net/framework/>
- Measuring Impact Framework <https://www.wbcds.org/Programs/People/Social-Impact/Resources/Understanding-the-business-contribution-to-society>
- Social and Human Capital Protocols <https://www.wbcds.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Assess-and-Manage-Performance/Social-Human-Capital-Protocol>
- Social Performance Task Force <https://sptf.info/>
- Social Value International
- <https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/Principles-of-Social->

Value\_Pages.pdf

- Socio-Economic Assessment Toolbox, [https://www.angloamerican.com/development/social/community-engagement/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/siteware/docs/seat\\_toolbox2.pdf](https://www.angloamerican.com/development/social/community-engagement/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/siteware/docs/seat_toolbox2.pdf)
- SROI <https://www.thesocialconsulting.agency/blog/que-es-sroi-y-como-funciona>
- Stanford Impact Compass <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/impact-compass>
- Valor social Integrado <https://www.geaccounting.org/metodologia/>





Foto de grupo de las personas participantes en las jornadas de formación "Gestión y medición del impacto social en los proyectos sociales"



**Financiado por:**



**COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS**

C/ Joaquín Turina, 39 · 28044 Madrid

91 361 00 50

[info@psocialessalesianas.org](mailto:info@psocialessalesianas.org)

[www.psocialessalesianas.org](http://www.psocialessalesianas.org)