

Modelo de Impacto Social

IC EADA-SERES



seres
fundación sociedad
y empresa responsable

eada[®]
business school
barcelona

El modelo ha sido realizado por la profesora Elisabet Garriga de EADA Business School, directora del centro for Corporate Sustainability Impact.

IMPACTO Global

IMPACTO Global

Un programa de Responsabilidad Social (RS) puede tener 4 tipos de impacto: económico, social, medioambiental y político. La suma de estos impactos constituyen el Impacto Global:



Este documento se centra en el impacto social y es una continuación de la investigación “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades” presentado en noviembre del 2013 por EADA y Fundación SERES. En ese primer documento se profundizaba acerca de la evaluación del impacto social de los programas de RS.

En esta segunda fase se presenta el modelo de **IC EADA-SERES**. El objetivo del modelo IC EADA SERES es la mejora y la optimización del impacto social, identificando todos los elementos y todas las fases que deben considerarse: desde el inicio con el diseño del programa de RS hasta el cálculo de índices incluyendo todos los aspectos de eficiencia y eficacia de RS.

Con objeto de contrastar la validez del modelo se han evaluado 6 proyectos de RS desarrollados por seis empresas junto a ONG, estos han sido:

<p>DKV Seguros - Fundación Thao</p>	<p>El programa tenía como objetivo la prevención de la obesidad infantil en España, era un plan municipal que implicaba la actuación de todos los grupos de interés (colegios, centros de salud, biblioteca, centros de ocio, mercados) (2015).</p>
<p>Citi - Fundación Carmen Pardo-Valcarcel</p>	<p>El programa tiene el objetivo de formación de emprendedora las personas con discapacidad (2015).</p>
<p>Ferrovial - Ayuda en acción</p>	<p>El programa tiene el objetivo de construcción una infraestructura de agua en Quidbo (Colombia) con formación para la gestión de ayuda en acción. (2015).</p>
<p>Desigual - Mutua Madrileña - Fundación Exit</p>	<p>Programa EdUO. Formación dual: formación integral de jóvenes en riesgo de exclusión social completada con prácticas en empresas (2015).</p>
<p>Banco Popular Fundación - Prevent</p>	<p>El objetivo del programa es la formación de emprendimiento, nivel Master con ESADE, a personas con discapacidad (2015).</p>
<p>Fundación “la Caixa”</p>	<p>CiberCaixes solidàries: programa de informática e internet, para presos de tercer grado para ayudarles en la reinserción laboral (2015).</p>

IC EADA-SERES. Modelo de Impacto Social

IC EADA-SERES. Modelo de Impacto Social

El modelo pretende ayudar a la organización a medir y optimizar el impacto social. El modelo proporciona una definición de impacto social entendido como una generación y mejora en el desarrollo humano, basado en capacidades y calculando un retorno social de esas capacidades. El concepto de capacidad es definido según el enfoque de capacidades de Amartya Sen, premio Nobel de Economía, y consta de varios elementos: funcionamientos, factores de conversión, bienes y recursos.

A partir de estas premisas planteamos el modelo IC EADA-SERES, que se basa en los siguientes 10 puntos:

1. Consta de 12 fases.
2. Basado en el marco lógico y en la teoría de cambio.
3. Basado en el enfoque de capacidades de Amartya Sen, que mide y evalúa la calidad de vida y bienestar. Permite la comparación año a año y programa a programa.
4. Es posible identificar todos los niveles de impacto social en los beneficiarios: personal, familiar, social y laboral.
5. Basado en datos primarios, en cuestionarios a los beneficiarios (investigación primaria), y en datos secundarios.
6. Índice cuantitativo: permite obtener un índice cuantitativo del impacto social en base a capacidades.
7. Es posible calcular el retorno social cuando analizamos el coste de oportunidad o ahorro social de estas capacidades.
8. Es posible calcular la eficiencia del programa de RS en función de los recursos utilizados.
9. Es posible calcular la eficacia del programa de RS en función de los resultados obtenidos, los objetivos, el tiempo y el contexto.
10. Permite introducir aspectos de mejora y de optimización del programa de RS.

La implementación del modelo se fundamenta en el desarrollo completo de cada una de las 12 fases.

En el documento, al finalizar cada una de las fases, encuentra un cuadro en blanco *“EN SU ORGANIZACIÓN”* que puede utilizar para aplicar cada una de las fases al proyecto desarrollado por su organización.

Fases del Modelo de Impacto Social

Fases del Modelo de Impacto Social

Fase 1: ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA Y MOTIVACIÓN

Fase 2: ELECCIÓN DEL OBJETIVO

Fase 3: ELECCIÓN DEL SOCIO

Fase 4: ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO

Fase 5: ALCANCE DEL PROYECTO

Fase 6: IDENTIFICACIÓN DE OUTPUTS

Fase 7: IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL OUTCOME

Fase 8: IDENTIFICACIÓN Y MEDIACIÓN IMPACTO SOCIAL

Fase 9: CÁLCULO DE ÍNDICES

Fase 10: AHORRO SOCIAL

Fase 11: EFICACIA

Fase 12: EFICIENCIA

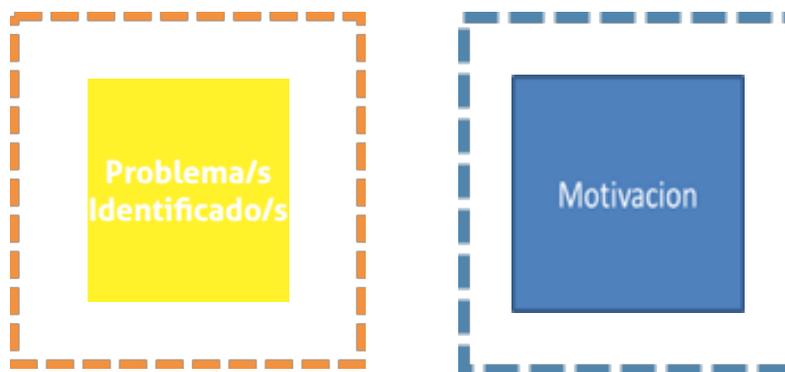
FASE 1

Establecimiento del Problema y Motivación

A la hora de acometer esta fase, el punto de partida sería planearnos una serie de cuestiones relacionadas con el origen y motivación del programa:

- **¿Por qué se lanza el Programa de RS?**
- **¿Cuáles son los motivos del lanzamiento del programa de RS?** Y dentro de estas pregunta podemos encontrar otras como: **¿Comunicación?, ¿Solucionar un problema?, ¿Motivos personales?, ¿Encaje estratégico con la empresa?, ¿Petición del gobierno o ONG?, ¿Reputación?, ...**

La motivación de la empresa para lanzar el programa de RS puede ser debida a una o varias razones, PERO sea cual sea esta debe clarificarse. Depende de la/s motivación/es que se tenga tendrá sentido o no medir el impacto social del programa de RS. Si la motivación es la reputación o imagen, puede no ser necesario medir el impacto social y mejor centrarse en buscar otras medidas, por ejemplo, de marketing. Se requiere de identificar claramente la motivación que ha llevado a desarrollar el programa antes de medir el impacto social.



¿Cuál es el problema social?

El problema social o problemas sociales deben estar claramente identificados así como las causas que los provocan. Debemos identificar las causas y sus efectos de una manera completa y multidimensional a varios niveles y mostrando cómo están interrelacionados.

También el modo de mitigar o resolver estas causas con la/s adecuada/s intervención/es, es decir sus soluciones (actividades y acciones).

¿Cuál es la mejor manera de resolver el problema social?

Hay que identificar las causas del problema y sus efectos, se puede hacer un mapa del problema y sus causas, el llamado árbol lógico del problema. Hay que buscar evidencia empírica de que el problema se solucione con unas actividades determinadas.

SE DEBE HACER UN ÁRBOL LÓGICO DE PROBLEMA-SOLUCIÓN: VISUAL Y GLOBAL.

En función de estas causas y de su incidencia, la empresa puede seleccionar el objetivo/s del programa de RS.

FASE 2 Elección del Objetivo

A partir del árbol lógico del problema elegimos el objetivo (qué vamos hacer y cómo).

Los objetivos deben ser realistas y adecuados; y dependen de:

1. La empresa (del presupuesto que posee, su estrategia, equipo, recursos y contactos) y la motivación (porqué hace el programa de RS).
2. El problema (debe tener un impacto en él, los objetivos deben ser substanciales a su solución).

No hay que buscar objetivos triviales ni insignificantes. Hay que seleccionar objetivos que ataquen las causas de los problemas (no hay que confundir las causas con los efectos y/ o elegir efectos tangenciales al problema).

Los problemas sociales son complejos y multidimensionales; es adecuado reconocer esta multidimensionalidad. Hay que comprender que el problema social surge de la INTERACCIÓN de numerosas ORGANIZACIONES y, para solucionarlo, habría que buscar unas alianzas con estas mismas organizaciones (empresas, ONGS, fundaciones y/o el gobierno). Así, la organización debe coordinarse con diferentes instituciones CO-LIDERANDO y COORDINANDO los esfuerzos para conseguir atacar las causas del problema o el reto que se haya elegido. Así, un programa efectivo y con impacto implicará objetivos comunes entre varias organizaciones en una área geográfica determinada. NO HAY QUE TRABAJAR DE MANERA INDEPENDIENTE.

Es adecuado hacer un árbol de objetivos y a partir de allí identificar fines y medios. A la hora de identificar los objetivos de la organización es de utilidad construir un mapa de inversores del programa:

SE TIENE QUE HACER UN ÁRBOL DE OBJETIVOS Y UN MAPA DE LOS INVERSORES (CON LA CANTIDAD INVERSIÓN, CON SUS OBJETIVOS Y SUS INTERRELACIONES).

EN SU ORGANIZACIÓN

A large rectangular area containing 30 horizontal lines for text entry.

FASE 3 Elección del Socio

¿Cómo elegir a los socios? Es decir que criterios vamos a utilizar para elegir a los socios ONG, fundaciones, empresas,... que van a participar en la resolución del reto social.

Los socios deben tener suficiente **expertise** o conocimiento del contexto, del problema y deben tener experiencia probada con éxito en la intervención.

Más allá de la reputación, deben reportar una cierta evidencia empírica de conseguir los resultados esperados y de alcanzar al impacto social. En la elección de los socios es importante, pues, **ANALIZAR su TEORÍA DE CAMBIO**. Cada ONG y Fundación tiene implícita una teoría del cambio; que debe ser mostrada y validada.

¿Qué es la teoría de cambio?

La teoría del cambio explica cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados y los resultados esperados. Una buena teoría del cambio tiene una visión de éxito, identifica unas suposiciones y unas precondiciones y propone un conjunto de actividades de intervención.

Cada ONG debería tener su teoría de cambio específica, escrita y fácil de comunicar. La teoría de cambio establece que, con la intervención y actividades realizadas, se provocará un cambio y se producirán los resultados esperados.

Por lo tanto, una vez identificado el reto social que se quiere acometer con el desarrollo de la RS, es importante que las empresas analicen y comparen las teorías de cambio que promueven las entidades con las que puede colaborar frente al reto social.

Teoría de cambio



Suposiciones: Representan asunciones e hipótesis sobre el problema, actores, condicionantes, que están fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.

Precondiciones: Son condicionantes del problema social.

Visión de éxito. Es el cambio esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular (que implica cumplir con el objetivo del programa).

Cómo debe presentarse la teoría de cambio

“Una Teoría de Cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...). Una Teoría de Cambio es frecuentemente, pero no siempre, presentada como un flujograma o mapa estratégico”. Fundación Ford. Mapping Change Using a Theory of Change to Guide a Plan and a Planification, 2010

Las entidades sociales con las que la empresa quiera colaborar para desarrollar la política de RS deberían presentar su teoría de cambio, en forma de flujograma o mapa estratégico, pues, es la teoría de cambio la que distingue una ONG de otra.

En esta fase la empresa debe responder a estas cuestiones:

- **¿Ha pedido el flujograma o mapa estratégico de la teoría de cambio a las entidades sociales con las que está valorando colaborar?**
- **¿Hay evidencia empírica de la efectividad de esa teoría de cambio (resultados, encuestas, entrevistas)?**

HAZ EL FLUJORAMA O MAPA ESTRATÉGICO DE LA TEORÍA DE CAMBIO. COMPRUEBA LA EVIDENCIA EMPÍRICA DE ESTA TEORÍA DE CAMBIO.

Elección de los socios y objetivos en base a la teoría de cambio

Es CLAVE la comparación de las teorías de cambio de las diferentes entidades con las que se colaborará. La cuestión principal es identificar cuál teoría del cambio puede mitigar o resolver el/los problema/s identificado/s como objetivos (Fase 2).

Hay que buscar la implicación de otros socios (otras entidades, administración,...) con el establecimiento de objetivos comunes y una acción conjunta.

LA TEORÍA DE CAMBIO INFLUYE EN LAS SIGUIENTES FASES YA QUE LAS ACTIVIDADES DE LA TEORÍA DEL CAMBIO DEBEN INCLUIRSE EN EL MARCO LÓGICO COMO ACTIVIDADES.

ESTAS TRES PRIMERAS FASES SON CLAVES PARA CONSEGUIR IMPACTO SOCIAL:

SI EXISTE:

- Un pobre análisis del problema.
- Un objetivo pequeño con respecto a las causas del problema.
- No reconocer ni identificar claramente la teoría de cambio.

ES IMPOSIBLE tener un impacto social y lo que es peor implica una pérdida y malbaratamiento de los recursos y presupuesto de RS.

FASE 4. Elaboración del Marco Lógico

En el diseño del programa, una vez identificados los socios, el segundo paso es establecer el marco lógico, es decir distinguir TODOS los elementos del programa social: los objetivos, los inputs, las actividades, los outputs, los outcomes y el impacto social.

El marco lógico consta de los siguientes elementos:

- **Inputs.** Todo aquello necesario para llevar a cabo el programa: tiempo, dinero, personas, bienes, recursos materiales (equipos y suministros) e inmateriales (marca, conocimientos y experiencia técnica).
- **Actividades.** Lo que hace el programa para conseguir el objetivo: las actividades y acciones. Puede ser la formación, o bien la construcción, o la satisfacción de necesidades básicas. Estas incluirán las actividades identificadas en la teoría de cambio.
- **Outputs.** El resultado inmediato de las actividades del programa, por ejemplo: personas alimentadas o tratadas, personas formadas o asesoradas, carreteras construidas y/o productos transportados.
- **Outcomes.** El resultado a medio plazo, en el individuo en su calidad de vida y su bienestar. Está basado en la teoría del cambio de la entidad junto a la que se implementa el programa.
- **Impacto social.** Resultado a largo plazo en el bienestar y calidad de vida de los beneficiarios del programa social, con efecto o cambios en el desarrollo humano. Son los efectos sobre las causas raíces de los problemas y cambios, lo que puede hacer o ser el beneficiario: persona que valora.



CUIDADO

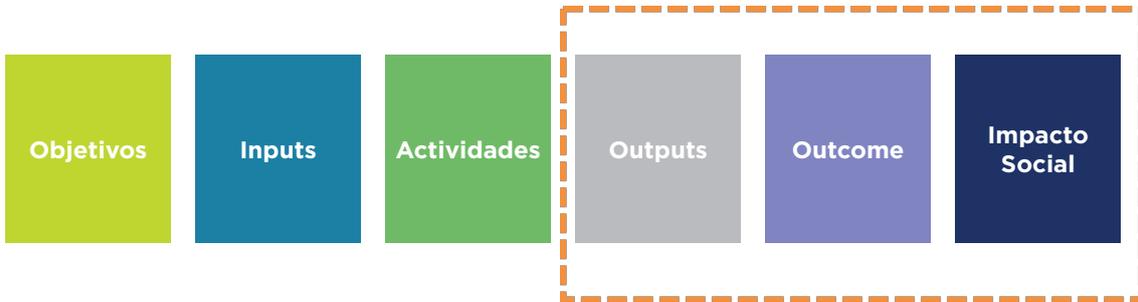
El marco lógico se nutre de la teoría de cambio: las actividades del marco lógico incluirán las actividades de la teoría de cambio, los inputs serán el presupuesto, los outputs surgirán de cómo se venzan las precondiciones y los outcomes son los cambios esperados en la calidad de vida y el bienestar.

Existen 2 errores frecuentes:

1. Desconectar el marco lógico de la teoría de cambio. Existe una interrelación entre las dos. El marco lógico expresa y manifiesta la teoría de cambio.
2. Uno de los errores es la confusión entre los elementos del marco lógico y dar como impacto social: un input, una actividad o un output.

Hay dos aspectos a considerar del marco **lógico** del programa de RSE:

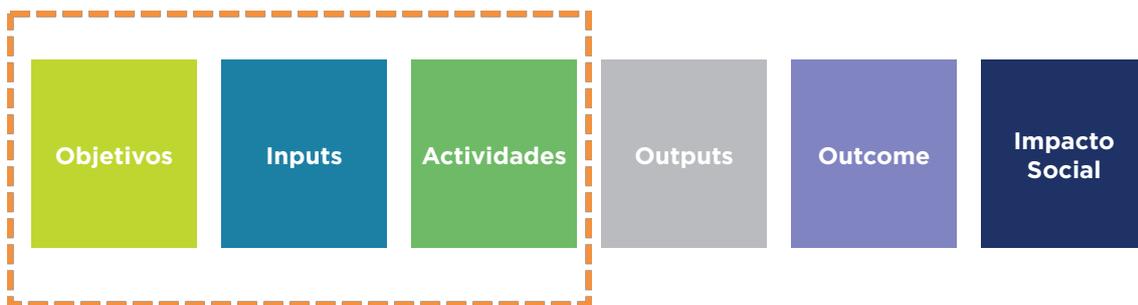
1. El **TIEMPO**, que a lo largo del modelo lógico es MAYOR. Va del corto plazo (outputs), medio plazo (outcomes) e impacto social que es a largo plazo.



2. El **CONTROL** sobre los efectos por parte de la empresa, que es cada vez MENOR. La empresa cada vez tiene menor control sobre los resultados (outcomes e impacto social) ya que a largo plazo pueden intervenir otras instituciones y/o otros elementos que pueden alterar el impacto social de la empresa.

El control de la empresa es total en:

- a. Inputs. La cantidad y calidad de los recursos invertidos por parte de la empresa. Si decide hacer formación: dinero, recursos, bienes.
- b. Actividades. El número, contenido y duración de las actividades. Si decide hacer una formación, cómo hacerla, duración, contenido, orientación, pedagogía, metodología...



La empresa debe tener en cuenta estos dos aspectos cuando diseñe el marco lógico para identificar el impacto social: es necesario el TIEMPO (que aumenta al medir impacto), y el CONTROL de la empresa (que disminuye al medir impacto).

HAY QUE HACER EL MAPA LÓGICO Y CONECTARLO CON LA TEORÍA DE CAMBIO

FASE 5 Alcance del Proyecto

La fase 5 tiene como objetivo determinar el **alcance** del proyecto que permite enlazar los objetivos del programa con las actividades y grupos de interés. Este alcance implica identificar:

1. Objetivos del programa.
2. Actividades del programa.
3. Grupos de interés afectados y/o que intervienen en las actividades del programa: Hay que mapearlos para cada objetivo del programa.
 Por ejemplo: formación, y todas las actividades y acciones que llevan a cabo el objetivo (formación), después determinar todos los grupos de interés involucrados en cada una de las actividades. Hay que ser exhaustivo y completo para cada objetivo.
4. Área geográfica de las actividades y los grupos de interés.

Hemos de ir por fases:

FASE 5.1



FASE 5.2



En esta fase es importante distinguir los grupos de interés directos o indirectos que se benefician de las actividades, identificando a:

- Beneficiarios directos, en ellos las actividades produce cambios substanciales.
- Beneficiarios indirectos, en ellos las actividades les generan cambios pequeños y/o poco significantes.

Todos los beneficiarios, directos e indirectos, deben ser mapeados. Al final de la Fase 5.1 y 5.2 tendremos una tabla que identifica los impactos en los grupos de interés, por ejemplo:

NOMBRE	ACTIVIDADES	GRUPOS DE INTERÉS DIRECTOS	GRUPOS DE INTERÉS INDIRECTOS
Formación	Clases, conferencias, tutorías	Jovenes en riesgo de exclusión social, Instituciones Educativas	Familias
Integración laboral	Apoyo, soporte	Jovenes en riesgo de exclusión social, Empresas, ONGS	Estado, Familias

También es importante identificar la localización geográfica de las actividades del programa, es decir su área de influencia. Si el programa es un programa de alcance local, regional, nacional o internacional, por ejemplo:

ACTIVIDADES	GRUPOS DE INTERÉS DIRECTOS	ÁREA GEOGRÁFICA
Clases, Conferencias Tutorías	Jovenes en riesgo de exclusión social, Instituciones Educativas	Local
Apoyo, soporte soporte	Jovenes en riesgo de exclusión social, Empresas, ONGS	Regional

ACTIVIDADES	GRUPOS DE INTERÉS INDIRECTOS	ÁREA GEOGRÁFICA
Clases, Conferencias Tutorías	Familias	Local
Apoyo, soporte	Estado, Familias	Local

HAY QUE ELABORAR LAS TABLAS QUE UNIFICAN LOS OBJETIVOS, CON LAS ACTIVIDADES, LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EL ALCANCE GEOGRÁFICO.

FASE 6

Identificación de Outputs

En esta fase se analizan las actividades y el resultado inmediato de dichas actividades: el output. Estos pueden ser: número de beneficiarios, bienes físicos o indicadores medioambientales (reducción de CO2). Por ejemplo, en un curso de formación el output es el número de jóvenes que han asistido al curso y/o el número de jóvenes que se han formado. También sería un output un resultado inmediato físico de una actividad, por ejemplo de construcción, como un acueducto o un pozo construido.

La identificación de los outputs tiene que ser exhaustiva, identificando también los outputs negativos.

GRUPOS DE INTERÉS	ACTIVIDADES	OUTPUT
Jóvenes desempleados	Formación	Número de personas formadas
Comunidad local	Construcción del pozo	Pozo construido

HAY QUE ELABORAR LA TABLA DE OUTPUTS.

EN SU ORGANIZACIÓN

A large rectangular area with a black border, containing horizontal lines for writing.

FASE 7

Identificación y Medición del Outcome

Una vez identificado el output (resultado inmediato de las actividades) se pasa a analizar los outcomes: los cambios que se producen en la calidad de vida y bienestar de las personas debido a éstos e implican un plazo más largo. Están basados en la teoría de cambio de la entidad social, y su identificación implica poseer una evidencia empírica de que se han producido estos cambios.

Esta evidencia empírica debe provenir de encuestas y de entrevistas a los beneficiarios directos e indirectos (datos primarios).

GRUPOS DE INTERÉS	OUTPUT	OUTCOME	OUTCOME	OUTCOME
Jóvenes desempleados	Número de personas formadas	Conocimiento	Iniciativa	Comunicación

La identificación de los outcomes debe basarse en una teoría de bienestar y calidad de vida. En este modelo IC EADA-SERES hemos seleccionado la teoría de capacidades de Amartya Sen. El enfoque de capacidades de Amartya Sen (2005) permite medir la calidad de vida y el bienestar de las personas de una manera multidimensional (aspectos tangibles e intangibles), permite la cuantificación de un índice.

Existen 10 grandes capacidades básicas, identificadas por Nussbaum (Nussbaum, 2016) que son las grandes áreas en las que se pueden encajar todos los outcomes de la teoría de cambio de cada programa.

1. ESPERANZA DE VIDA

Ser capaces de vivir una vida humana de duración normal hasta su fin, sin morir prematuramente o antes de que la vida se reduzca a algo que no merezca la pena vivir.

2. SALUD CORPORAL

Ser capaces de gozar de buena salud, incluyendo la salud reproductiva, estar adecuadamente alimentado y tener una vivienda adecuada.

3. INTEGRIDAD CORPORAL

Ser capaces de moverse libremente de un lugar a otro; que los límites físicos propios sean considerados sobranos, es decir, poder estar a salvo de asalto o abusos que impliquen violencia física.

4. SENTIDOS. PENSAR, EDUCACIÓN

Ser capaces de utilizar los sentidos, pensar y razonar, y poder hacer estas cosas de una forma es decir, informada y cultivada gracias a una educación adecuada, que incluye (pero no está limitada a) el alfabetismo y una formación básica matemática y científica. Ser capaces de buscar el sentido propio de la vida de forma individual.

5. EMOCIONES

Ser capaces de tener vínculos afectivos con cosas y personas ajenas a nosotros mismos; amar a los que nos aman y nos cuidan y sentir pesar ante su ausencia.

6. RAZÓN PRÁCTICA

Ser capaces de formar un concepto del bien e iniciar una reflexión crítica respecto de la planificación de la vida.

7. AFILIACIÓN

En el trabajo, poder trabajar como seres humanos, ejercitando la razón práctica y forjando relaciones significativas de mutuo reconocimiento con otros trabajadores.

8. MEDIOAMBIENTE

Ser capaces de vivir interesados y en relación con los animales, las plantas y el mundo de la naturaleza.

9. CAPACIDAD PARA JUGAR Y OCIO

Ser capaces de reír, jugar y disfrutar de actividades de ocio.

10. CONTROL POLÍTICO

Ser capaces de participar eficazmente en las decisiones políticas que gobiernan nuestras vidas; tener el derecho de participación política junto con la protección de la libertad de expresión y de asociación.

El objetivo es identificar como las actividades del programa de RS han influenciado en la calidad de vida y bienestar de las personas en estas 10 capacidades. Cada grupo de interés (beneficiario) puede tener varios outcomes en varias de estas 10 áreas, por lo que pueden surgir varias capacidades para cada beneficiario.

Cuestionarios para Outcomes

¿Cómo identificar los outcomes?

Los beneficiarios son los que dan la información para identificar los outcomes y las capacidades (sus dimensiones), esta información se obtiene a través de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios.

¿De dónde surgen los cuestionarios y sus preguntas?

Primero, se deben realizar entrevistas semiestructuradas previas a los beneficiarios donde se preguntan sobre los componentes de las capacidades: bienes y recursos, frecuencias de uso, beneficios, recursos, limitaciones y expectativas. Habrá que conseguir también los factores de conversión: individuales, sociales y ambientales. Los factores de conversión son aquellos factores que pueden limitar el uso de un bien o de un recurso.

Para el éxito en esta fase es necesario que los cuestionarios sean realizados por una persona conocedora de la teoría de Amartya Sen y de técnicas de investigación cualitativa.

Para cada tipo de beneficiario (grupo de interés) construimos un **CUESTIONARIO** e incluimos todos los componentes de los outcomes (y capacidades), que son los **funcionamientos/factores de conversión, bienes** y recursos para medir cada una de ellos.

El cuestionario incluirá los outcomes generados a nivel personal, familiar, social y laboral del programa de RS.

BENEFICIARIOS

CUESTIONARIOS

HAY QUE IDENTIFICAR LOS OUTCOMES (ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS) EN LAS 10 CAPACIDADES, PARA ELLO HAY QUE PREPARAR UN CUESTIONARIO Y OBTENER LOS OUTCOMES (FUNCIONAMIENTOS, FACTORES DE CONVERSIÓN, BIENES Y RECURSOS).

FASE 8

Identificación y Medición Impacto Social

En esta fase valoramos el *outcome* en función del impacto social que genera.



Analizaremos el *impacto social* para cada beneficiario/grupo de interés, para ello cada grupo de interés tendrá una doble vertiente:

1. Capacidades generadas (a varios niveles: personal, familiar, social, laboral).
2. Ahorro social de esas capacidades.

No siempre se tiene que medir el impacto social

En especial cuando el programa:

1. No ataca las causas de los problemas de bienestar y calidad de vida
2. Los objetivos son pequeños y poco significativos al problema identificado (POCO AMBICIOSOS)
3. El plazo de tiempo es corto (MENOS DE UN AÑO)
4. Hay otras instituciones que Intervienen con cambios sustanciales importantes

EN ESTOS CASOS NO ES NECESARIO NI ADECUADO MEDIR EL IMPACTO SOCIAL DEL PROGRAMA.

¿De qué depende MEDIR EL IMPACTO SOCIAL? 4 factores

1. OBJETIVOS. Del programa y sus objetivos, si son pequeños (poco ambiciosos) y no sustanciales.
2. PROBLEMA. NO ATACAN la raíz del problema social subyacente ni el bienestar ni calidad de vida.
3. CONTROL sobre el paso del outcome al impacto, con la falta de evidencia empírica y por la mayor intervención de otros factores y otras instituciones.
4. PLAZO DE TIEMPO. El plazo de tiempo es CORTO (MENOS DE UN AÑO).

Por ejemplo:

ONG de emergencias médicas en países en conflictos bélicos.

1. No tiene efecto en las causas de los problemas sociales que provocan el problema (emigración o guerra) ni en el bienestar a largo plazo ni desarrollo humano de los refugiados.
2. El objetivo es: cirugías de urgencias y medicinas en campos de refugiados. Son operaciones de urgencia y aunque esenciales, tan solo es una parte del problema global.
3. Interviene muchos más factores e instituciones para conseguir una calidad de vida en ese momento de tiempo.
4. Son intervenciones a corto plazo.

NO ES NECESARIO MEDIR IMPACTO SOCIAL

ONG con curso de internet a presos que tienen reinserción:

Curso que tiene como objetivo la formación en internet y manejo de programas de tratamientos de datos (para hacer un CV....) con personas que tienen el 3 grado penitenciario:

1. No tienen efecto en las causas de los problemas sociales de las personas de 3 grado
 2. Objetivo pequeño (técnicas de ofimática básicas) se necesitaría más tiempo y apoyo para realizar el CV, y las entrevistas para tener éxito en la reinserción.
 3. Intervienen mucho más factores e instituciones para la inserción laboral.
 4. El curso es a corto plazo (1 mes y medio).
- NO ES NECESARIO MEDIR IMPACTO SOCIAL

¿Cuál es el paso de los outcomes a las capacidades?

El impacto social refleja los cambios producidos en las causas que producen el bienestar y la calidad de vida de las personas, dicho de otro modo, la ampliación de sus capacidades, la ampliación de ser o hacer cosas que valoran esas mismas personas; ser más saludable, poseer una vivienda, mayor tiempo de ocio adecuado. Refleja el incremento de la libertad de las personas; en las opciones que tienen respecto a una situación que valoran.

Cuestionarios

¿Cómo identificar las capacidades?

Son los beneficiarios quienes dan la información para identificar las capacidades con entrevistas semiestructuradas y cuestionarios.

¿De dónde surgen los cuestionarios y sus preguntas?

Las preguntas de los cuestionarios se construyen a partir de las entrevistas semiestructuradas que se tiene que hacer ANTES con los beneficiarios del programa.

Para cada beneficiario (grupo de interés) construimos un **CUESTIONARIO** para identificar las capacidades y medir cada una de ellas.

FASE 9

Cálculo de Índices

Medición de las dobles diferencias

El método de las dobles diferencias consiste en calcular el impacto social con dos sustracciones en capacidades: la del colectivo (Grupo beneficiario y Grupo de control) y la del tiempo (Momento 0 y Momento 1). Así que para este método antes de lanzar los cuestionarios hay que tener en cuenta:

1. Colectivo: Grupo de control

Es necesario tener un grupo de control: grupo de personas que no son beneficiarios del programa de RS, pero que representan similitudes de edad, sexo y situación problemática similar a estos. Este grupo de control debe contestar la encuesta, y sirve para aislar los efectos del programa de RS de otras posibles causas (por ejemplo políticas gubernamentales) en los beneficiarios.

2. Tiempo: Método de Medición del momento 0

Es necesario pasar el cuestionario en el inicio del programa, el llamado momento 0, y también al final del programa, cuando ha pasado un plazo adecuado, el llamado momento 1.

Resultados Cuestionarios

Una vez tenemos tabulados los resultados de los cuestionarios calculamos el índice de capacidades, para ello seguimos la misma fórmula de construcción del índice de capacidades del Índice de desarrollo humano del PNUD, que es el siguiente:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Valor real} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

El índice se calcula en base a las respuestas del cuestionario que son valorados (escala Likert). Una vez obtenemos los resultados pasamos a calcular el índice global de capacidades.

Índice global de capacidades

El índice global de capacidades se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de capacidades} = Iq * Iq1 * Iq2 * Iq3 * \dots * Iq+n / n$$

$$\text{Índice de capacidades generado} = 0,814 \text{ (escala 1-10)}$$

El índice Global de capacidades resume todas las capacidades en un valor numérico: que puede ser de por ejemplo, 0,814 (rango de 0 a 1) cerca del 1 implica que todas las capacidades son altas; por tanto se genera un impacto social significativo. El índice de capacidades cerca de 0 implica por el contrario un impacto social bajo.

Cálculo índices

Calculamos el índice de capacidades en los beneficiarios en dos momentos de tiempo: momento 0 (al inicio) y al momento 1 (finalización/ tiempo adecuado) en los beneficiarios. El incremento en capacidades:.

$$\text{Índice momento 1} - \text{Índice momento 0} = \text{Incremento de capacidades en los beneficiarios}$$

También calculamos el índice de capacidades para el grupo de control en el momento 0 y en el momento 1.

$$\text{Índice momento 1} - \text{Índice momento 0} = \text{Incremento de capacidades en grupo de control}$$

Como es un método de dobles diferencias el impacto social será la diferencia de las diferencias entre los beneficiarios y el grupo de control.

ASÍ IMPACTO SOCIAL:

$$\text{Incremento de capacidades en beneficiarios} - \text{Incremento de capacidades en grupo de control} = \text{Impacto social}$$

EN SU ORGANIZACIÓN

A large rectangular box containing 30 horizontal lines for writing.

HERRAMIENTA DE REPRESENTACION DEL PROGRAMA

Un modelo para ilustrar de forma abreviada el programa de RS (o varios programas) y sus resultados puede ser el siguiente.

	ACTIVIDADES	OUTPUTS	OUTCOME	IMPACTO SOCIAL
LOCAL				
REGIONAL				
NACIONAL				
INTERNACIONAL				

FASE 10

Ahorro Social

Una vez tenemos los índices de capacidades para cada beneficiario, calculamos el llamado ahorro social. Este ahorro indica lo que deja de pagar (ahorra) el gobierno y/o otros grupos de interés a cada beneficiario por el resultado del programa de RS: por sus *outcomes* y *sus capacidades*.

Este proceso implica una valoración de todos los resultados (que pueden ser positivos y negativos). Esta valoración es algunas veces es más fácil (cuando tiene un valor monetario) y otros menos (valor social). Cuando el resultado no tiene un valor monetario tenemos que iniciar un proceso de valoración (monetarización).

El proceso de valoración implica dar un valor monetario a cosas que no tienen valor de mercado. Esto implica una búsqueda de proxies, indicadores, y esto supone tiempo, dinero y recursos para la entidad. En muchos casos se trata de “descubrir” el precio, que es mas fácil cuando se ahorra costes o se incrementa ingresos.

Por ejemplo, en un caso que haya un avance en las capacidades de esperanza de vida, capacidad de ser saludable, y de conocimiento. ¿Cuánto le costaría al gobierno desarrollar estas capacidades?

¿CUÁNTO COSTARÍA?

CAPACIDAD DE ESPERANZA DE VIDA

CAPACIDAD SALUDABLE

Ahorro en pagos médicos/medicamentos

CAPACIDAD DE SER SALUDABLE

Ahorro en costes médicos/hospital

CAPACIDAD DE CONOCIMIENTO

TOTAL:

Para adjudicar el valor monetario es muy importante tener en cuenta las valoraciones de los grupos de interés, hay que involucrarles en el proceso y preguntarles el valor monetario que les supone el servicio o el bien.

SE TIENE QUE HACER UN CÁLCULO DEL AHORRO SOCIAL DE LAS CAPACIDADES. IMPLICA VALORIZACIÓN (MONETARIZACIÓN).

FASE 11

Eficacia

Obtenidas las capacidades generadas en los beneficiarios, podemos comprobar si con ellas se han cumplido los objetivos en el tiempo adecuado. Es decir, si las capacidades generadas facilitan resuelven los problemas y cambian el contexto social. Es lo que se llama la eficacia del programa.

HAY QUE ANALIZAR SI EL RESULTADO OBTENIDO HAN CUMPLIDO LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA EN EL TIEMPO ADECUADO.

Contexto local

En esta fase se analiza el impacto del programa en el entorno. Se trata de entender que significa que ha tenido un índice de capacidades determinado. Es decir, qué efecto y avance ha tenido las capacidades en la área determinada y en entorno social. Para ello hay que contar con indicadores del contexto social que deben buscarse al inicio del programa

Así hay que realizarse una doble pregunta:

1. ¿Las **capacidades han generado “un avance” en el contexto local?**
2. ¿Las capacidades **generadas mitigan y resuelven los problemas** identificados?

En las dos preguntas hace falta buscar indicadores y su evidencia empírica. Esta búsqueda implica recursos, tiempos y dinero de la entidad. Se deben haber identificado un número adecuado de indicadores de contexto y de problemas, que muestren e indiquen el efecto y que deberían estar incluidos en la fase 1 de identificación del problema, y en fase 2 elección del objetivo y 3 de elección del socio.

Así cerramos el círculo analizando si las capacidades solucionan los problemas sociales (fase 1).

CAPACIDADES

CONTEXTO

SALUDABLE

CONOCIMIENTO

FASE 12 Eficiencia

La última fase trata de evaluar la eficiencia del programa.

¿Qué es la eficiencia?: Es la relación que se establece entre la inversión en el programa, los inputs del programa y los logros conseguidos, es decir, las capacidades.

Se entiende que la eficiencia se consigue cuando se utilizan menos recursos (inputs) para lograr un mismo resultado (capacidades). O al contrario, cuando se logran más capacidades con los mismos o menos recursos (inputs).

En este caso la eficiencia implica considerar el programa desde el punto de vista de gestión de los recursos para obtener resultado social.

Se tendría que calcular un VAN (Valor actual neto) de la duración del programa y así obtener el retorno.

PARA CALCULAR LA EFICIENCIA HAY QUE ANALIZAR PARA CADA ACTIVIDAD LA INVERSION QUE DEBERÍA REALIZAR OTRA INSTITUCIÓN, REALIZAR UN VAN Y DIVIDIRLO POR LOS INPUTS DEL PROGRAMA.

Resultado del Modelo IC EADA-SERES

Resultado del Modelo IC EADA-SERES

Los resultados del modelo son triples:

- a. El Índice de capacidades, por ejemplo un índice de capacidades (que va del 0 al 1).
- b. El ahorro social (una tasa de retorno en euros) por 1 euro invertido XXX euros.
- c. La eficiencia (Tasa de retorno en euros) por 1 euro invertido XXX euros de retorno.

Por ejemplo:

1. La medición de impacto social es en un aumento en el índice de 0,897 en capacidades.
2. El ahorro social de ese índice de capacidades, 10.000 euros y su tasa de retorno, por cada 1 euro una tasa de retorno de 2,31 euros.
3. Eficiencia del programa: Por cada 1 euro invertido unos 6,78 de retorno de inversión en eficiencia del programa.

Resultado de Gestión del Programa RS

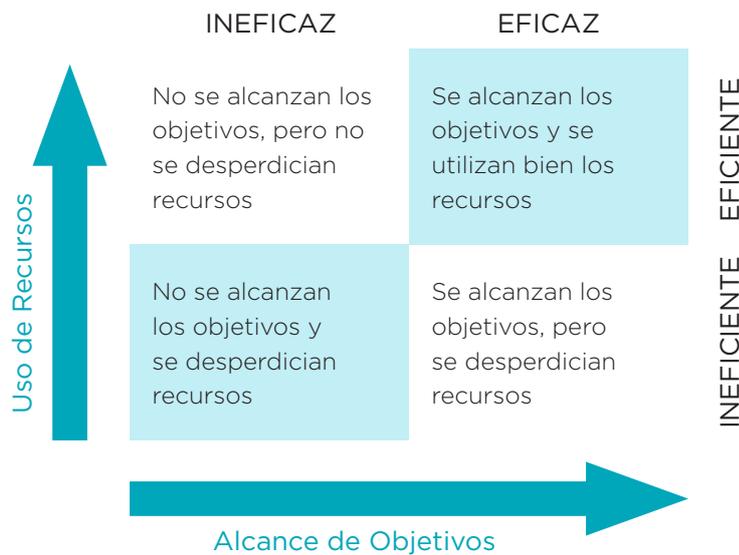
Resultado de Gestión del Programa RS

Se trata también de analizar la GESTIÓN DEL PROGRAMA.

La gestión del programa se evalúa con la eficiencia y la eficacia. Mientras que la eficiencia implica una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados.

Esto significa que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, pero si se reúnen ambos requisitos, estaríamos ante un proyecto ideal: eficiente porque se ha conseguido utilizando el mínimo de recursos y eficaz porque no se ha extendido en el plazo que nos habíamos propuesto.

Se tiene que evaluar, pues, los dos aspectos de cada programa. ¿Dónde calificarías el programa en el siguiente cuadro?



Conclusiones

Conclusiones

- Las 12 fases ayudan a medir el IMPACTO SOCIAL de los programas y acciones de RS, paso a paso, para asegurar tanto:
La INCLUSIÓN Y DISTINCIÓN de TODOS los ELEMENTOS Y EFECTOS, con una MÉTRICA.
La medición de impacto en BASE a las capacidades, que permite la COMPARACIÓN ENTRE PROGRAMAS DE RS Y, DE FORMA TEMPORAL, SU EVOLUCIÓN.
- No todas las fases tienen la misma importancia, las 4 FASES INICIALES tienen una importancia CLAVE, no se puede esperar un impacto social (fase 8) sino se han realizado de manera adecuada las 8 primeras (especialmente las 4 primeras).
- NO SE PUEDE ESPERAR AL FINAL DE UN PROGRAMA DE RS PARA MEDIR EL IMPACTO SOCIAL.
- NO SIEMPRE ES NECESARIO MEDIR EL IMPACTO SOCIAL DE UN PROGRAMA DE RS.
- HAY QUE ANALIZAR LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA DE RS.
- HAY QUE ANALIZAR EL PORTFOLIO DE PROGRAMAS DE RS.

Fundación SERES
C/Ayala, 27
28001 Madrid
Teléfono 91 575 84 48
www.fundacionseres.org

seres
fundación sociedad
y empresa responsable

eada®
business school
barcelona