

POCO A POCO: LA MEDICIÓN DE IMPACTO EN PEQUEÑAS ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL

Informes NPC, Enero 2016

Katie Boswell and Anne Kazimirski

El 9 de julio de 2015, NPC celebró un seminario para pequeñas organizaciones de acción social centrado en cómo medir su impacto. El evento, presidido por Bethia McNeil, del Centro para el Impacto Juvenil, fue parte de una serie de seminarios organizados por NPC para introducir a las pequeñas organizaciones en varios aspectos de dicha medición.

En el evento, Anne Kazimirski, responsable de medición y evaluación en NPC, resumió la aproximación de NPC en relación con el abordaje de la medición de impacto en las pequeñas organizaciones o entidades de acción social. Después, los delegados escucharon a Matt Wall, Secretario Nacional de la Asociación de Capellania Comunitaria, y a Anood Al-Samerai, Director de TalentEd, quien mostró como han puesto en práctica esta aproximación en sus organizaciones.

Este artículo subraya los principales temas discutidos y resume los consejos formulados por los participantes sobre la base de su experiencia en la materia. En definitiva, proporciona las claves para que pequeñas entidades de acción social puedan abordar la medición de su impacto de acuerdo a los recursos con los que puedan contar.

¿Qué es la medición de impacto?

Las entidades sociales suelen centrarse en sus intervenciones (los productos y sus actividades) pero la medición de impacto implica comprender los cambios que éstas producen. Las entidades pueden monitorizar los efectos de sus actividades sobre los fenómenos que están tratando de abordar para mejorar su trabajo y la vida de los beneficiarios o usuarios a quienes ayudan.

¿Por qué las pequeñas entidades sociales deben medir su impacto?

La medición de impacto en pequeñas entidades sociales puede suponer un desafío porque éstas tienen menos recursos disponibles para ello. Mientras que muchas organizaciones más grandes tienen personal y presupuestos dedicados a la evaluación, este no suele ser la situación de las entidades pequeñas donde la responsabilidad de la medición del impacto puede no suele estar claramente asignada.

Una buena medición del impacto puede ayudar a las pequeñas organizaciones a concentrar sus recursos limitados en actividades que saben que funcionan, aumentar la motivación para implementar aquellas actuaciones en las que se demuestra que marcan una diferencia y ayudar a atraer nueva financiación.

Pero es importante que las pequeñas organizaciones sepan donde enfocar su esfuerzo de medición y como dosificarlo en relación con el trabajo que realizan.

Primeros pasos: los elementos esenciales de la medición de impacto

El enfoque de cuatro pilares de NPC puede ser utilizado por pequeñas organizaciones para enfocar sus esfuerzos de medición. Conduce a organizaciones y empresas sociales por un itinerario a través de cuatro etapas para construir un marco de medición de impacto efectivo.

1. Mapea tu teoría del cambio
2. Prioriza lo que mides
3. Elige tu nivel de evidencia
4. Selecciona tus fuentes y herramientas

Figura 1. Los 4 pilares de NPC



Paso 1: Mapea tu teoría del cambio

Una teoría del cambio establece los vínculos causales entre unas actividades y un objetivo final. Mapear tu teoría del cambio implica estimar lo que finalmente quieres lograr, y todos los pasos que debes seguir (que se conocen como como "resultados intermedios") para alcanzar este objetivo final.

Hay muchas formas diferentes de representar tu teoría del cambio, desde una simple lista de actividades, resultados y meta final, hasta una formulación más detallada de una cadena de resultados que intenta conformar un camino a través de actividades y resultados.

No existe un enfoque correcto o incorrecto, pero tu teoría del cambio debe proporcionar claridad sobre el impacto que deseas conseguir y cómo piensas hacerlo. Tu teoría del cambio debía proporcionar un marco coherente para respaldar tus esfuerzos de medición.

Paso 2: Prioriza lo que quieras medir

Priorizar los resultados que quieras medir es sumamente importante, especialmente si trabajas en una organización pequeña con recursos limitados. Asegúrate de medir los resultados más importantes para alcanzar tu objetivo final, en lugar de los que son más fácilmente medibles.

Pero esfuérate en su justa medida: la cantidad de tiempo y energía empleada en la evaluación debe reflejar la cantidad de tiempo dedicado al proyecto y también la evidencia ya disponible. Como pauta aproximada, del 5 al 10% de la inversión en el proyecto debe invertirse en evaluación (y algo menos cuando ya existe evidencia disponible acerca del tipo de impactos que quieres medir).

Deben priorizarse los resultados que:

- Estén directamente influidos por tu actividad;
- Sean tangibles;
- No sean demasiado costosos de medir;
- Produzcan datos creíbles

Paso 3: Elige tu nivel de evidencia

El siguiente paso es elegir un nivel de evidencia apropiado. Es importante avanzar más allá de los estudios de casos que son útiles para ilustrar lo que haces pero tienden a estar sesgados hacia las historias más positivas: rara vez se desarrolla un estudio de caso negativo. Ocasionalmente, las pequeñas organizaciones sociales pueden realizar ensayos de control aleatorio, pero existen muchos obstáculos en torno al gasto, los problemas éticos y la complicada metodología para su implementación.

Las encuestas pre-post (ensayadas antes y después de una determinada actividad) son un enfoque más accesible para muchas organizaciones pequeñas. Proporcionan una visión más objetiva de las transformaciones en comparación con las que se derivan de las declaraciones de los propios participantes, que es donde los usuarios del servicio dan su opinión sobre el efecto que su trabajo ha tenido en sus vidas. Las encuestas pre-post implican la recopilación de los mismos datos sobre los usuarios del servicio antes de que comiencen a usar un servicio o participen de una actividad, y al finalizar la misma. Si bien pueden ser muy útiles en el caso de actividades que se prolongan en el tiempo, puede no ser el caso en aquellas más puntuales. Además, puede ser difícil atribuir los cambios identificados a la actividad cuyo impacto se está midiendo por lo que ten en cuenta que los usuarios a quienes les preguntas puede que no estén contándote todo lo que deseas saber.

Finalmente, considera si puedes encontrar un grupo de comparación para ayudar a poner tus resultados en contexto. Por ejemplo, puedes comparar aquellos que ya han accedido a las actividades desarrolladas por el proyecto con otras personas que están en una lista de espera o con usuarios que han accedido a una versión diferente de dicha actividad. Piensa de manera creativa, pero si no puedes encontrar un grupo de comparación, reconoce esta dificultad en tu informe. Puedes mejorar tu evidencia preguntando a los usuarios si creen que tus servicios han marcado una diferencia en sus vidas.

Paso 4 Selecciona tus fuentes y herramientas

Una vez que hayas priorizado tus resultados y elegido tu nivel de evidencia, puedes seleccionar o desarrollar fuentes de datos y herramientas de medición para captarla. Hazte las siguientes preguntas:

- **¿De quién deben recopilarse los datos? Por ejemplo, personas usuarias, otros grupos de interés de la actividad o el proyecto, personal técnico que desarrolla la actividad.**

- ¿Qué tipo de datos se deben recopilar? Por ejemplo, cualitativo y/o cuantitativo.
- ¿Cuándo deben recopilarse estos datos? Por ejemplo, antes, durante y/o después de una intervención.

Considera qué herramientas y fuentes de datos ya están disponibles antes de desarrollar las tuyas propias. Colabora con otras entidades y comparte herramientas de medición cuando sea posible para ahorrar tiempo y recursos.

Consejos para medir el impacto en organizaciones sociales pequeñas

Empieza poco a poco

La medición de impacto puede ser algo que intimide cuando se cuenta con recursos limitados. Los participantes del encuentro organizado por NPC instaron a las pequeñas organizaciones a comenzar poco a poco y a buscarse un hueco para pensar sobre el impacto. Esto se puede hacer teniendo una conversación con agentes externos, por ejemplo, con un consultor, pero también podría iniciarse internamente aprovechando habilidades existentes del personal o creando un espacio para que los financiadores lo discutan en una actividad para ello. Las organizaciones pequeñas pueden beneficiarse de la formación y de recursos en línea gratuitos.

“Empieza poco a poco y haz solo lo que puedas hacer. Tómate tu tiempo en una buena teoría del cambio”.

Matt Wall, Community Chaplaincy Association

No recopiles datos que no vayas a utilizar

Es importante recopilar datos que sean relevantes. Esto significa priorizar los resultados que sean significativos para tu teoría del cambio y que te puedan ayudar a mejorar tu trabajo. Medir solo algunos resultados clave puede mejorar tu capacidad de comprender y comunicar tu impacto, y retroalimentarlo para mejorar la calidad de tu trabajo. La priorización también ayuda a evitar abrumar a los beneficiarios y el personal con encuestas cuyos datos luego no vas a emplear.

Sé realista, pero también creativo.

Es importante ser realista sobre lo que puedas medir y cuando podrás hacerlo. Por ejemplo, algunas organizaciones se han esforzado significativamente para realizar encuestas antes y después con grupos vulnerables. Esto es porque a menudo no es apropiado hacer preguntas delicadas al comienzo de la participación de los usuarios, o porque éstos tuvieron dificultades para responder preguntas, lo que puede conducir a que los datos sean poco confiables. Los participantes del evento alentaron a las organizaciones a ser realistas sobre lo que es posible recoger y pensar en formas alternativas de recopilar información.

Estudio de caso: Anood Al-Samerai, TalentEd

¿Qué?

TalentEd reúne en pequeños grupos a estudiantes brillantes con expertos para mejorar sus calificaciones y oportunidades

¿Por qué?

Como pequeña organización que configuraba sus programas, inicialmente se centró en la actividad de sus proyectos. Cuando TalentEd se enfocó en la medición de impacto, trató de estimar todo lo que pudo con la intención de producir un informe brillante destinado a sus financiadores. Como recuerda Anood, “¡pronto nos encontramos ahogados con tanto papeleo!” TalentEd se dio cuenta de que necesitaba cambiar su énfasis de la cantidad a la calidad de la medición del impacto.

¿Cómo?

Teoría del cambio: TalentEd desarrolló una teoría del cambio en la forma de una cadena de resultados que explicaba cómo su objetivo final estaba vinculado a resultados y actividades intermedias.

Prioriza lo que mides: desde la teoría del cambio, TalentEd priorizó cinco resultados y cinco productos en los que enfocar su medición. Esto simplificó sus esfuerzos de medición de impacto anteriores.

Elige tu nivel de evidencia: TalentEd decidió trabajar con una de sus escuelas para crear un grupo de control compuesto por estudiantes con calificaciones y características similares, para comparar los resultados de este grupo con los que se derivaron de los estudiantes en el programa TalentEd.

Selecciona tus fuentes y herramientas: la organización firmó un acuerdo con sus escuelas asociadas para compartir datos en los resultados de sus estudiantes y desarrollado antes y después de las encuestas para medir otros resultados como conocimientos y habilidades.

Sigue involucrándote y aprendiendo del proceso

Los donantes pueden motivar a muchas organizaciones pequeñas a comenzar a medir su impacto, pero la práctica de medición más eficaz debe centrarse, igualmente, en el aprendizaje dentro de las organizaciones. Dicho aprendizaje ayuda a las pequeñas organizaciones a mejorar la calidad de sus proyectos y el apoyo que proporciona a sus usuarios.

“Simplifica y no trates de ser perfecto a la primera. Los errores te ayudarán a retocar tus procesos”

Anood Al-Samerai, TalentEd

Negocia con tus financiadores

Un tema recurrente fueron las dificultades que enfrentan las pequeñas organizaciones sociales cuando los financiadores les piden que midan aspectos de sus intervenciones que ellas consideran que no son relevantes. La existencia de una multiplicidad de financiadores que solicitan conjuntos de datos diferentes también constituye un problema muy común. Tener una teoría del cambio con los resultados más relevantes identificados ayuda a las pequeñas organizaciones sociales a consensuar con los financiadores qué datos deben recoger. Hay muchas pequeñas organizaciones que han trabajado con sus financiadores acerca de qué datos recoger.

“Trata, en la medida de lo posible y en lo que tu correlación de fuerzas con los financiadores te permita, de cambiar lo que los financiadores te piden que midas si no lo consideras relevante”

Estudio de caso: Matt Wall, Asociación de Capellanía Comunitaria

¿Qué?

La Asociación de Capellanía de la Comunidad es una red de personas pertenecientes a iglesias cristianas de diferentes comunidades locales que ofrecen tutoría y apoyo integral a personas reclusas, exreclusas y sus familias. En los últimos dos años, la Asociación ha estado inmersa en un proceso para mejorar la práctica de medición de impacto en toda su red.

¿Por qué?

La Asociación se dio cuenta de que contaba con demasiados enfoques a la hora de recoger evidencia a través de sus redes de capellanías comunitarias. Para coordinar estos enfoques y promover el aprendizaje en la organización, se identificó la necesidad de emplear un lenguaje compartido de medición de impacto.

¿Cómo?

Teoría del cambio: la Asociación comenzó organizando cuatro grupos de discusión para desarrollar su teoría de cambio. Matt recordó como `hubo un acalorado debate en el que se discutieron las diferentes opiniones. Trabajando desde nuestros fines, nos dimos cuenta de que el catalizador de todos los cambios en los que estamos trabajando es tener una relación de confianza de alta calidad entre nuestro mentor y su aprendiz´.

Prioriza lo que mides: dado que su teoría del cambio resaltó la importancia de la relación entre mentores y aprendices, la Asociación se dio cuenta de que necesitaba priorizar la medición de la calidad de esta relación.

Elija su nivel de evidencia: para hacer afirmaciones realistas y creíbles, la Asociación decidió desarrollar encuestas al principio y al final de la relación para capturar los cambios experimentados por los beneficiarios.

Seleccione sus fuentes y herramientas: la Asociación desarrolló una herramienta de soporte completamente nueva para medir la calidad de la relación mentor-aprendiz y los y los resultados que se derivaran de ella. Esto incluyó algunos resultados que muchas capellanías comunitarias no estaban midiendo actualmente, como la esperanza, la confianza, las habilidades de relación, y redes sociales. La herramienta se probó con cinco capellanías comunitarias en todo el país y los resultados obtenidos en las mediciones nutrieron directamente su trabajo. Matt explico que `la nueva herramienta mejora la relación mentor-aprendiz y mejora la calidad del trabajo, además de medir el impacto´.

Anne Kazirimski, NPC

Las pequeñas organizaciones sociales también pueden buscar financiación específica para la evaluación. La Asociación de Capellanía de la Comunidad recibió una subvención del Fondo para la Financiación de Estudios de Impacto del Gobierno Británico (Cabinet Office's Impact Readiness Fund), mientras que TalentEd recibió el apoyo de Fundación Joven para trabajar con NPC.

Colabora con otros

Las pequeñas organizaciones sociales pueden colaborar y compartir recursos para mejorar su práctica de medición de impacto. Por ejemplo, pueden usar herramientas existentes para medir sus resultados en lugar de tener que generarlas ad hoc.

“Puede que tu intervención sea única pero no sus resultados, por lo que debes identificar herramientas ya existentes para medir su impacto”

Anne Kazimirski, NPC

Las organizaciones sociales también pueden usar datos publicados para evidenciar su las relaciones que operan en su teoría del cambio. Tomemos, por ejemplo, una organización social cuyo objetivo final sea mejorar el desarrollo infantil con una intervención centrada en el asesoramiento parental; si la relación entre los resultados de los padres y los resultados del niño ya han sido investigadas exhaustivamente por otros investigadores, entonces no es necesario recopilar los mismos datos nuevamente, pero considere citar estos estudios publicados y centrarse en Monitoreo de la calidad del asesoramiento.

“No reproduzcas evidencia que ya está disponible. Acude y cita otras investigaciones, cuando sea posible”.

Bethia McNeil, Centro para el Impacto Juvenil

Ideas finales

La medición del impacto a menudo es desalentadora para pequeñas organizaciones sociales con pocos recursos. Sin embargo, en algunos aspectos, las organizaciones pequeñas tienen una excelente oportunidad para embarcarse en la medición del impacto; sus equipos tienden a ser más pequeños con menos burocracia y más flexibilidad. Este mayor margen de maniobra, unido a un buen liderazgo y un efectivo y entusiasta equipo coloca a cualquier organización social pequeña en una excelente posición para lograr una medición de impacto más efectiva.

Otros consejos

Esta guía es parte de una serie de informes de seminarios de la APN diseñados para dar a las organizaciones sociales una introducción a varios aspectos de la medición de impacto. Otros números de esta serie son:

¡Funciona! ¿Cómo debe ser un informe de impacto?

Historias y números: recogiendo información para medir el impacto

Midiendo el impacto de tu campaña: una introducción

Recursos adicionales

Kazimirski, A., Pritchard, D.(2014) NPC's four pillar approach. New Philanthropy Capital.

Inspiring Impact (2013) The Code of Good Impact Practice

Inspiring Impact's Measuring Up Tool

Inspiring Impact's Impact Hub

The Small Charities Coalition