

# ¿Cómo sabemos si el impacto ha ocurrido?

Comprender y usar la  
evidencia del impacto



# INTRODUCCIÓN

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO.....	3
¿Por qué importa la evidencia?.....	3
¿Qué es la evidencia del impacto?.....	3
EVIDENCIA EXISTENTE.....	4
Recolección de evidencia existente.....	4
Uso de la evidencia existente.....	4
EVIDENCIA NUEVA.....	5
Recolección de nuestra propia evidencia.....	5
MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EVIDENCIA.....	7
Selección de la mejor metodología.....	7
Compartir la evidencia.....	7
MÁS INFORMACIÓN.....	8

El Proyecto de Gestión de Impacto es un esfuerzo colaborativo de más de 700 organizaciones, de diferentes países y contextos, para lograr un consenso sobre los fundamentos compartidos según los cuales hablamos, medimos y gestionamos el impacto – y, por ende, nuestros objetivos y desempeño.

Los fundamentos compartidos usados para describir los efectos que tienen negocios subyacentes diferentes – o portafolios empresariales – sobre las personas y el planeta, ayudan a diferentes actores en una cadena de valores a descubrir qué información necesitan para administrar esos efectos. Recolectar evidencia de impacto es un paso importante para identificar qué efectos materiales positivos y negativos están ocurriendo antes de tomar decisiones para mejorar la experiencia de las personas y el planeta.

Durante los últimos seis meses, Nesta ha trabajado con el Proyecto de Gestión de Impacto para explorar la forma en que pensamos en la evidencia del impacto. Este documento proporciona una guía sobre el uso de la evidencia existente del impacto y sobre cómo construir una base empírica propia.

Este informe es el resultado de una serie de discusiones llevadas a cabo entre un amplio rango de profesionales, como parte del Proyecto de Gestión de Impacto. El proyecto ha sido realizado por Nesta y el Proyecto de Gestión de Impacto. Por favor, en caso de comentarios o dudas sobre este informe, escriba a:

[team@impactmanagementproject.com](mailto:team@impactmanagementproject.com)

## Reconocimientos

El Proyecto de Gestión de Impacto agradece profundamente a todos los participantes del proyecto; quienes proporcionaron excelentes perspectivas al tema de la evidencia. Asimismo, agradece al coautor de Nesta, Lucy Heady.

# ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

## ¿Por qué la evidencia importa?

La aseveración de que debemos usar la evidencia para guiar nuestras decisiones parece ser demasiado obvia como para mencionarla. ¿Por qué no utilizaríamos lo que ya sabemos para guiar nuestro proceso de toma de decisiones? Sin embargo, al rascar la superficie, las cosas se tornan menos claras de inmediato. Diferentes disciplinas dan prioridad a diferentes tipos de evidencia. Las técnicas de un campo pueden ser importadas a un nuevo contexto, sin tomar en cuenta diferencias importantes. Además, cuando distintos tipos de evidencia entran en conflicto o cuando hay muy poca evidencia de que algo funciona, puede parecer más fácil y económico abandonar toda la evidencia.

Sin embargo, sin evidencia estamos condenados a repetir nuestros errores. Existen ideas que son intuitivamente atractivas – como alejar a los niños del crimen mediante visitas a prisiones o desalentar el embarazo adolescente usando bebés artificiales que lloran– y que han resultado ser perjudiciales<sup>1</sup>. Lograr un impacto social es difícil. Nunca debemos asumir que algo funciona solo porque parece lógico. Mediante la creación de una base empírica respaldada por la consideración de diferentes contextos y aproximaciones – y de la adaptación de dicha base a medida que nuestros aprendizajes y descubrimientos aumentan – podemos lograr un impacto positivo y con más posibilidades de atraer inversiones.

Utilizar y recolectar evidencia del impacto no requiere un doctorado en ciencias sociales ni un presupuesto multimillonario. Las siguientes normas establecen los principios para interpretar la evidencia existente y recolectar nueva evidencia de una manera económica y efectiva. Cuando nos ha sido posible, incluimos recursos más detallados que demuestran la aplicación práctica de estos principios.

## ¿Qué es la evidencia del impacto?

Definimos “evidencia del impacto” como:

**“El conjunto disponible de hechos o información que pueden ser utilizados para juzgar en qué medida ha ocurrido (o no) un impacto”<sup>2</sup>.**

Recolectamos muchos tipos de información a través del proceso de gestión de impacto, pero sólo una parte es utilizada para entender las experiencias de las personas y el planeta y, por consiguiente, esta parte se denomina “evidencia del impacto”. La evidencia del impacto nos ayuda a entender qué impacto ha ocurrido y nos permite reducir nuestro nivel de riesgo de evidencia<sup>3</sup>.

Al utilizar la evidencia para formar juicios debemos considerar qué tan buena es la evidencia. Existen muchos atributos que nos ayudan a determinar si tenemos una base firme para creer que una información sobre el impacto constituye una “buena” evidencia. Ciertos marcos como los [Estándares de Evidencia](#) nos ayudan a evaluar cuál es nuestro nivel de confianza según el tipo de evidencia que recolectamos.

<sup>1</sup>Por ejemplo, consulte la [evaluación](#) del programa de prevención de delincuencia juvenil “Scared straight”.

<sup>2</sup>Basado en la definición del Diccionario Oxford en inglés y adaptado para ser más específico en cuanto a si ha ocurrido un impacto (positivo o negativo).

<sup>3</sup>Hay muchos otros tipos de evidencia utilizados para tomar decisiones dentro del proceso de gestión de impacto – como recurrir a la opinión de expertos –, pero estos tipos no constituyen una evidencia del impacto.

# EVIDENCIA EXISTENTE

## Recolección de evidencia existente

Generalmente, usamos la evidencia existente al establecer nuestros objetivos de impacto y al seleccionar o diseñar modelos de aplicación (ej., un negocio o programa). Para hacer esto consideramos qué evidencia se encuentra disponible a lo largo de todas las [dimensiones del impacto](#).

Por ejemplo, al evaluar una empresa existente, quizá como un posible inversionista, podemos considerar cuánta información existe a lo largo de todas las dimensiones (Figura 1, a continuación) y qué nos dice esta evaluación sobre la capacidad de esta empresa de alcanzar un [conjunto de metas](#). Esto nos ayuda a identificar dónde hay lagunas o evidencias débiles en la base empírica existente para uno o más grupos de personas (o el planeta) afectados y dónde puede que se necesite evidencia nueva.

## Uso de evidencia existente

Hay varias consideraciones que ayudan a evaluar si la evidencia existente es lo suficientemente “buena”:

### INTEGRIDAD

- ¿El conjunto de datos es completo y extenso?
- ¿Se han recolectado datos de una gama de accionistas relevantes?

Figura 1: Las dimensiones del impacto

DATA	ANÁLISIS	EVALUACIÓN
<b>1</b> Tipo de resultado(s) Importancia del(los) resultado(s)	<b>QUÉ</b> ¿Con qué resultados se relaciona el efecto y qué tan importantes son para las personas (o el planeta) que los experimentan?	Importante negativo resultado(s)    Neutral resultado(s)    Importante positivo resultado(s)
<b>2</b> Profundidad del efecto en un periodo de tiempo No. de personas afectadas en un periodo de tiempo Periodo de duración del efecto	<b>CUÁNTO</b> ¿Cuánto del efecto ocurre en el periodo de tiempo?	Efecto marginal    Efecto profundo Pequeña escala    Gran escala Corto plazo    Largo plazo Lentamente    Rápidamente
<b>3</b> Datos demográficos Datos geográficos Datos ambientales	<b>QUIÉN</b> ¿Cuánto del efecto ocurre en el periodo de tiempo?	Satisfecho    Insatisfecho
<b>4</b> Desempeño comparado a través del quién, qué, cuánto	<b>CONTRIBUCIÓN</b> ¿Cómo se compara y contribuye el efecto a lo que, probablemente, ocurra de igual forma?	Mucho peor de lo que es posible que ocurra    Mucho mejor de lo que es posible que ocurra
<b>5</b> Factores de riesgo, ej. riesgo de evidencia	<b>RIESGO</b> ¿Qué factores de riesgo son materiales y cuán probable es que el efecto difiera de la expectativa?	Bajo riesgo    Alto riesgo

<sup>4</sup>Consulte: [lista de calidad de datos](#)

<sup>5</sup>Consulte: [Estándares de evidencia de Nesta](#); [Niveles de evidencia en Medicina](#); [¿Qué Funciona?](#)

<sup>6</sup>Consulte: Guía para la “Evaluación de la Solidez de la Evidencia” de DFID

### PRECISIÓN

- ¿Cumple la evidencia con los criterios de calidad y rigor establecidos?<sup>4</sup>
- ¿La evidencia es producto de una revisión externa o una evaluación independiente?<sup>5</sup>

### RELEVANCIA

- ¿La evidencia corresponde directamente a los mismos objetivos de desarrollo a lo largo de todas las dimensiones de impacto? ¿Hay alguna brecha?

Al examinar una base empírica existente, entre más estudios individuales (o grupos de información) demuestren estas características y compartan los mismos descubrimientos; más sólida es la base empírica<sup>6</sup>.

Sin embargo, la evidencia existente rara vez nos dice todo lo que tenemos que saber con respecto a la probabilidad de impacto de un modelo de aplicación en un contexto dado. Por consiguiente, con frecuencia es necesario recolectar nuestra propia evidencia para reafirmar lo que ya sabemos o llenar las brechas de evidencia. Recursos como los [Mapas de Brechas en Evidencias de 3ie](#) nos ayudan a identificar dónde es más probable que se encuentren estas brechas en la evidencia.

# NUEVA EVIDENCIA

## Recolección de nuestra propia evidencia

Recolectar nuestra propia evidencia nos permite respaldar o refutar evidencia existente y entender más a fondo qué impacto se está aportando para mejorar la experiencia de las personas y el planeta. Puede que también necesitemos entender si esta experiencia cambia al culminar el involucramiento de una empresa. Toda la información que recaudamos transmite las decisiones que tomamos en cuanto a nuestra estrategia y los objetivos que establecemos y reestablecemos.

El tipo de evidencia recolectada variará dependiendo de cuál es el nivel de evidencia necesario y proporcional para que una empresa comprenda sus efectos sobre las personas y el planeta. Existen dos dimensiones generales sobre las cuales podemos pensar en la proporcionalidad:

**1. El tipo de datos que recolectamos:** la cantidad de confianza que tenemos en nuestros datos suele estar relacionada al tipo de datos que usamos.

- Las medidas directas de cambios en los efectos permiten un mayor nivel de certeza.

### Por ejemplo, cambios en el estado de la nutrición o reducción de emisiones de CO2.

Sin embargo, a veces estas medidas no son posibles o son muy difíciles o costosas como para recolectarlas para cada tipo de demografía y resultado. Esto puede deberse a la escala de tiempo en la que se llevan a cabo los efectos, a la confianza por parte del cliente, falta de técnicas de medición apropiadas o, simplemente, a los costos. En estos casos es común recolectar datos de representantes para el efecto final.

Por ejemplo, las mejoras en el área de la vivienda pueden representar un incremento en los ingresos; del mismo modo que las listas de espera en un hospital pueden servir como representantes de un sistema de salud funcional.

- Con frecuencia se utiliza la información de actividad o salida como proxy, puesto que suele ser más fácil recolectar este tipo de datos.

### Por ejemplo, contar a un niño que ha recibido una vacuna contra el sarampión como un representante de que ese niño no desarrolla el sarampión.

En algunos casos, la evidencia existente de un vínculo entre la actividad y el resultado es tan fuerte que la información de actividad o salida pueden servir como proxy para los resultados; como, por ejemplo, el número de niños que ha recibido vacunas contra el sarampión. Al seleccionar nuestros propios indicadores o al usar proxy nos enfrentamos al riesgo de imponer suposiciones de causalidad. Cuando una empresa adopta un nuevo enfoque o cuando la base empírica que vincula las salidas a los resultados es inconclusa, no sustantiva o incomparable; estas medidas del proxy no constituyen una buena evidencia del impacto, aunque sí pueden proporcionar evidencia útil de que algunas partes de la [teoría del cambio](#) son válidas.

- También reconocemos que es probable que las personas y el planeta experimenten otro impacto también, tanto positivo como negativo y, por ende, utilizamos información existente sobre los efectos materiales que generaron estrategias comparables en contextos comparables, lo cual nos ayuda a juzgar qué otros efectos queremos mitigar (si son negativos) o incrementar deliberadamente (si son positivos).

### Por ejemplo, al consultar investigaciones existentes sobre los efectos de la energía eólica en altamar podemos aprender que algunos animales marinos están experimentando efectos negativos debido al aumento del ruido y los disturbios regulares. Esta información nos ayuda a dedicar recursos a la recolección de nueva información para descubrir y mitigar estos efectos negativos.

- Los comentarios provenientes de las personas que experimentan los efectos – ya sea a través de una metodología de cuestionario o encuesta – es el indicador más directo y, en ocasiones, el más fiable para identificar si está ocurriendo un cambio en el efecto. Este método es más fiable cuando existe evidencia de que los comentarios de las personas están fuertemente correlacionados al efecto deseado. Esta información podría ser un proxy (ej., “¿Tomaste tu medicina a tiempo?”) o podría ser la mejor métrica para indicar qué efecto está ocurriendo a lo largo de cualquiera de las dimensiones (ej., “¿Cuánto ha mejorado su calidad de vida?” Es un buen indicador de la profundidad para un resultado de bienestar).

# NUEVA EVIDENCIA (continuación)

- 2. Cómo la recolectamos:** el grado de confianza que tenemos en nuestra información también se debe a la metodología que utilizamos.
- Como mínimo, recolectamos información (medidas directas o proxy) antes de involucrarnos con una empresa y después de ese involucramiento. Sin embargo, este enfoque aún deja sesgos potenciales, puesto que cualquier cambio detectado tiene pocas probabilidades de ser causado únicamente por el involucramiento. Por ejemplo, si algunas personas habrían mejorado su situación de todas formas o si hay algún otro involucramiento que cause cambios.

Por ejemplo, las clínicas de salud materna han registrado que 470 madres recibieron tratamiento en el 2008, de las cuales el 89% dieron a luz bebés sanos y 97% reportaron estar satisfechas con el servicio.

- La mayor confianza generalmente se obtiene mediante una evaluación externa que elimine el sesgo de selección, considere la atribución y/o descubra otros efectos.

Por ejemplo, una evaluación muestra que, de todos los tratamientos disponibles, las madres que recibieron nutrición suplementaria tuvieron más probabilidades de dar a luz bebés con pesos sanos.

- Las evaluaciones que usan un grupo de control – como es el caso de los Ensayos Controlados Aleatorios o el Pareamiento por Puntaje de Propensión – nos ayudan a establecer una causalidad.

Mientras que las estrategias innovadoras están reduciendo los costos de dichas técnicas, continúan requiriendo de una inversión financiera más alta y de más conocimiento técnico.

Por ejemplo, una encuesta a un grupo similar de madres en una región vecina reportó un 65% de nacimientos sanos en el mismo periodo, mientras que el índice de mortalidad materna se ubica en un 43% por debajo del promedio regional.

- Tener claridad sobre cómo el contexto afecta el aporte de estos efectos permite una reproducción consistente.

Por ejemplo, hay muchos impulsores de resultados positivos en salud materna – incluyendo acceso a una buena nutrición y un entorno sanitario durante el parto –, y las personas en contextos diferentes estarán insatisfechas de manera diferente con relación a este resultado. Esto influirá la eficacia y/o aplicabilidad de los cuidados pre y posnatales.

Los estándares de evidencia son marcos útiles para evaluar la confianza que tenemos en nuestra evidencia con base en la metodología usada.

## Nivel 5

Tiene manuales, sistemas y procedimientos para garantizar una reproducción consistente y un impacto positivo.

## Nivel 4

Tiene una reproducción de evaluaciones independientes que confirman estas conclusiones.

## Nivel 3

Puede demostrar la causalidad utilizando un grupo de control o de comparación.

## Nivel 2

Puede capturar datos que muestren cambios positivos, pero no puede confirmar que usted los haya causado.

## Nivel 1

Puede describir lo que hace y por qué importa de manera lógica, coherente y convincente.

**Figura 2: Un ejemplo de Estándares de Evidencia<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Puttick & Ludlow (2013) "[Nesta: Estándares de Evidencia](#)". Estos estándares están basados en la Escala de Métodos Científicos de Maryland y en los Estándares de Evidencia del Proyecto Oracle.

# MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EVIDENCIA

## Selección de la mejor metodología

No siempre es apropiado utilizar la metodología más compleja e intensiva en recursos para recolectar evidencia. Tomar en cuenta nuestra confianza en la evidencia existente y el nivel de riesgo de impacto que las partes involucradas están dispuestas a aceptar es un buen punto de partida.

Frecuentemente es más sensato utilizar enfoques menos costosos para probar si es plausible que el impacto haya ocurrido mientras que otra estrategia se desarrolla, y después invertir en algo con mayor rigor, una vez que se tenga más confianza en la calidad de la estrategia.

La recolección, análisis y comunicación de la evidencia tiene un costo, por lo que es importante que la evidencia que recolectemos sea útil y recolectada de manera eficiente y económica.

Las siguientes consideraciones pueden ayudarnos a recolectar evidencia útil:

### 1. ¿Hay un propósito claro para esta evidencia?

Esto puede ser:

- Mejorar las experiencias de las personas o el planeta.
- Incrementar la evidencia disponible públicamente sobre qué estrategias funcionan (o no) con relación a una población específica y/o resultado.
- Reducir riesgos e incertidumbre para incrementar la posibilidad de que el impacto sea aportado según las expectativas.

### 2. ¿Es probable que el valor de la evidencia sea proporcional a su costo?

La evidencia más valiosa probablemente:

- Sea evidencia que nos ayude a administrar nuestros efectos más materiales sobre las personas y el planeta.
- Está enfocada en construir una base empírica donde se encuentra la mayor incertidumbre.

### 3. ¿Es apropiada la metodología para el tipo de evidencia que se busca?

Recurra a la base empírica existente para saber sobre:

- Brechas en la evidencia existente y por qué existen.
- Posibles riesgos involucrados (ej., éticos, culturales o prácticos).
- Qué métodos de recolección de datos suelen utilizarse en este contexto.

### 4. ¿Quién se beneficiará más con la evidencia?

Esto debe informar:

- Los estándares de evidencia empleados.
- Quién asumirá los costos<sup>10</sup>.

## Compartir evidencia

Compartir evidencia maximiza su valor permitiendo a más empresas aprender y mejorar sus modelos de aporte. Qué tan bien se utilice la evidencia se relaciona directamente a cómo se comparte.

Para maximizar el valor de la evidencia debemos adherirnos a los siguientes principios al reportar la evidencia:

- **TRANSPARENTE:** Los reportes deben incluir qué fue evaluado, resultados con marca de tiempo, metodología, calidad de la información, contexto y accionistas.
- **PUNTUAL:** La evidencia debe ser compartida lo antes posible para ser de utilidad para otros y, cuando sea posible, tomar en consideración los marcos de tiempo de las decisiones sobre las cuales la información puede tener influencia.
- **INTEGRAL:** Los reportes deben dejar en claro cuán bien la evidencia puede expresar lo que habría ocurrido en ausencia de la empresa, reportar cualquier suposición y descubrimiento negativo involucrado con relación al logro de los estimados del impacto.
- **CONTEXTUALIZADA:** La evidencia nueva siempre debe ser presentada dentro del contexto de la evidencia existente y nuestros objetivos originales. Esto nos permite ver dónde difieren los resultados y qué lecciones se han aprendido.

<sup>9</sup> Consulte: [Evaluación enfocada en decisiones de IDInsight](#)

<sup>10</sup> Cuando se utiliza una metodología intensiva en recursos para responder a preguntas que nos ayudarán a construir el campo de estudio, es menos probable que sea apropiado para la empresa encargarse de todos los costos por sí sola.

# MÁS INFORMACIÓN

## Recursos sugeridos

### Identificar una buena evidencia

- [Principios de Bond para evaluar la calidad de la evidencia](#)
- **DFID** [Guía para evaluar la Solidez de la Evidencia](#)
- [Estándares de Evidencia de Nesta](#)
- [Lista de Calidad de Datos de USAID](#)
- [Recursos sobre Medicina Basada en Evidencia](#)
- **Alianza para Evidencia Útil** [Utilizando Evidencia de Investigación](#)
- **ImpactMatters** [Normas de Auditoría de Impacto](#)

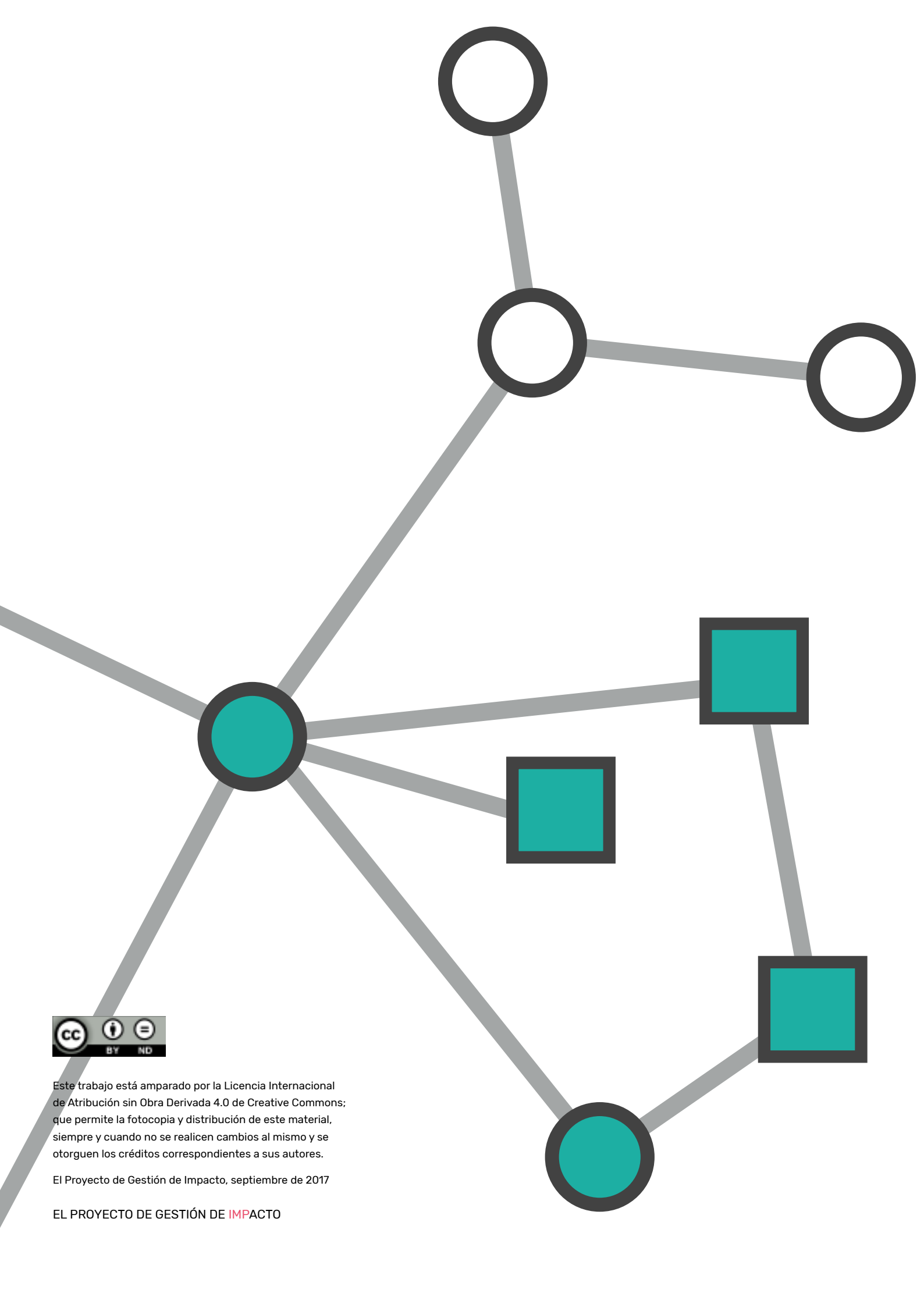
### Encontrar evidencia existente

- **Dartington** [Unidad de Investigación Social](#)
- **Beam Exchange** [Mapa de Evidencia](#)
- **3ie** [Mapas de Brechas en la Evidencia](#)
- [Documentos de What Works Centre](#)
- [Biblioteca de Campbell Collaboration](#)

### Seleccionar una metodología

- [Evaluación Enfocada en Decisiones de IDInsight](#)
- [Revisión de las metodologías de evaluación de CDI](#)
- [Recursos de investigación de IPA](#)
- **SSIR** [Cómo Miden el Impacto los Inversionistas de Impacto](#)
- **OHRC** [Recolección ética de información](#)





Este trabajo está amparado por la Licencia Internacional de Atribución sin Obra Derivada 4.0 de Creative Commons; que permite la fotocopia y distribución de este material, siempre y cuando no se realicen cambios al mismo y se otorguen los créditos correspondientes a sus autores.

El Proyecto de Gestión de Impacto, septiembre de 2017

EL PROYECTO DE GESTIÓN DE IMPACTO