



ESTUDIO DE CASO

Acelerando la medición en las inversiones de impacto: Cinco lecciones fundamentales

Febrero de 2018

■ Antecedentes y reto

Desde su fundación en 1959, la misión del [Banco Interamericano de Desarrollo](#) (BID) ha sido mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe abordando algunos de los retos más críticos, como reducir la pobreza y la inequidad social. Entre otras metas del BID se encuentran fomentar el desarrollo por medio del sector privado y promover la cooperación y la integración regionales.ⁱ Como parte de estos objetivos, el BID lanzó el [Fondo Multilateral de Inversiones](#) (FOMIN) en 1993. El FOMIN ha logrado establecerse efectivamente como “el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado”ⁱⁱ en asociación con los 39 países miembros para financiar más de 2 000 proyectos de desarrollo de este sector con inversiones financieras totales de más de dos mil millones de dólares estadounidenses.

El BID y el FOMIN continúan buscando nuevas y mejores maneras de medir y darle seguimiento al impacto de sus contribuciones financieras. Las entidades participadas del FOMIN, aquellas empresas que reciben la financiación, también desean medir el impacto de manera efectiva y con un uso eficiente de los recursos. Como ejemplo, uno en el que se basa este caso, el FOMIN deseaba mejorar y estandarizar los indicadores que usa para evaluar sus redes de distribución inclusiva, cuyo objetivo es generar oportunidades comerciales para microempresarios en economías de ingresos medios y bajos. La falta de indicadores estandarizados del FOMIN dificultó obtener datos globales, estimular el aprendizaje a través de empresas similares y demostrar el beneficio colectivo de financiar a estas organizaciones ante los financiadores externos. Aún así, estas preocupaciones no son exclusivas del FOMIN ni de sus entidades participadas. Otros inversionistas de impacto y sus entidades participadas también enfrentan los mismos retos. Este caso ofrece perspectivas y soluciones fundamentales para enfrentar estos retos.

■ Solución propuesta

Para enfrentar el reto de estandarizar los indicadores, el FOMIN, en colaboración con la Fundación Citi y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, creó la red de distribución inclusiva SCALA (SCALA) en el 2013 para promover el crecimiento económico en las comunidades de la base de la pirámide de la región.ⁱⁱⁱ Además de ofrecer financiación, SCALA promueve la colaboración por medio de “laboratorios” orientados a superar los retos comunes que enfrentan las organizaciones de distribución inclusiva afiliadas cuando llevan a cabo proyectos piloto y en su escalamiento. En el 2015, SCALA formó el Laboratorio de Métricas, actualmente dirigido por el William Davidson Institute (WDI) de la Universidad de Michigan, para abordar la falta de mecanismos existentes para medir y comparar los impactos socioeconómicos y comerciales en microempresarios.

El William Davidson Institute (WDI) es una organización independiente sin fines de lucro, enfocada en el ámbito de la investigación y la práctica aplicada, establecida en la Universidad de Michigan en 1992. Mediante un formato único que integra programas de investigación y extensión, educación ejecutiva, servicios de consultoría y de asesoría práctica para nuevos proyectos de negocios, el WDI busca colaborar con empresas y otras organizaciones en economías emergentes para facilitar la implementación de mejores prácticas de negocios para acelerar el crecimiento económico.

Colaborando con SCALA, el WDI revisó y adaptó seis marcos y herramientas de medición existentes para desarrollar un Marco de Medición de Redes de Distribución Inclusiva, un nuevo marco de indicadores para mejorar el impacto de los negocios inclusivos pequeños y sus redes de distribución.¹ El WDI diseñó este marco para combinar las fortalezas de los marcos existentes sin dejar de aprovechar simultáneamente la gran variedad de indicadores que las empresas ya recolectaban y en los cuales ya se basaban habitualmente. Entre las características más notables del marco se encuentran que (a) incluye tanto bienestar socioeconómico como de indicadores clave de desempeño comercial, (b) organiza indicadores según aquellos que miden el impacto a corto y a largo plazo, y (c) ofrece orientación para elegir indicadores según la etapa de crecimiento de la empresa. El WDI mapeó además cada indicador marco con sus metas relevantes de desarrollo sostenible (MDS) para que el proyecto pudiera darle al FOMIN una comprensión integral de la pobreza que pudiera darle seguimiento al avance hacia metas de desarrollo más amplias.

La medición les permite a los inversionistas y a las entidades participadas ser más conscientes en su uso de los datos para rectificar el rumbo y para usar la gestión adaptativa.^{iv} Para los inversionistas, crear un conjunto estandarizado de indicadores que se puede usar en diferentes empresas resulta beneficioso para obtener datos globales, usar sus recursos de manera eficiente y facilitar el aprendizaje compartido sobre el impacto en toda su red de entidades participadas. Los datos estandarizados se pueden revisar en conjunto, lo que les ofrece a los inversionistas y a las entidades participadas la oportunidad de usar un lenguaje común, y para reflexionar sobre las lecciones aprendidas con las partes interesadas. Para las entidades participadas, la medición del desempeño también puede exponer vulnerabilidades en la cadena de valor que afectan los objetivos empresariales^v y facilitar una mejor gestión de los retos empresariales comunes, como el volumen de ventas y la lealtad de los clientes. Es más, seleccionar indicadores de un marco compartido ofrece flexibilidad y oportunidades de aprendizaje para las organizaciones que necesitan seleccionar indicadores específicos a su contexto.^{vi}

1 Marcos y herramientas analizados: Base of the Pyramid Impact Assessment Framework (Marco de evaluación de impacto para la base de la pirámide); encuesta de la Fundación Clinton, que incluye el Índice de probabilidad de pobreza (PPI); Índice Multidimensional de Pobreza de la Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI); Semáforo de Eliminación de Pobreza; Índice de Progreso Social y Marco de las 3 Es de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible (BSD). Los indicadores del marco también generan un mapa de las metas desarrollo sostenible.

Acelerando la medición en las inversiones de impacto: Cinco lecciones fundamentales

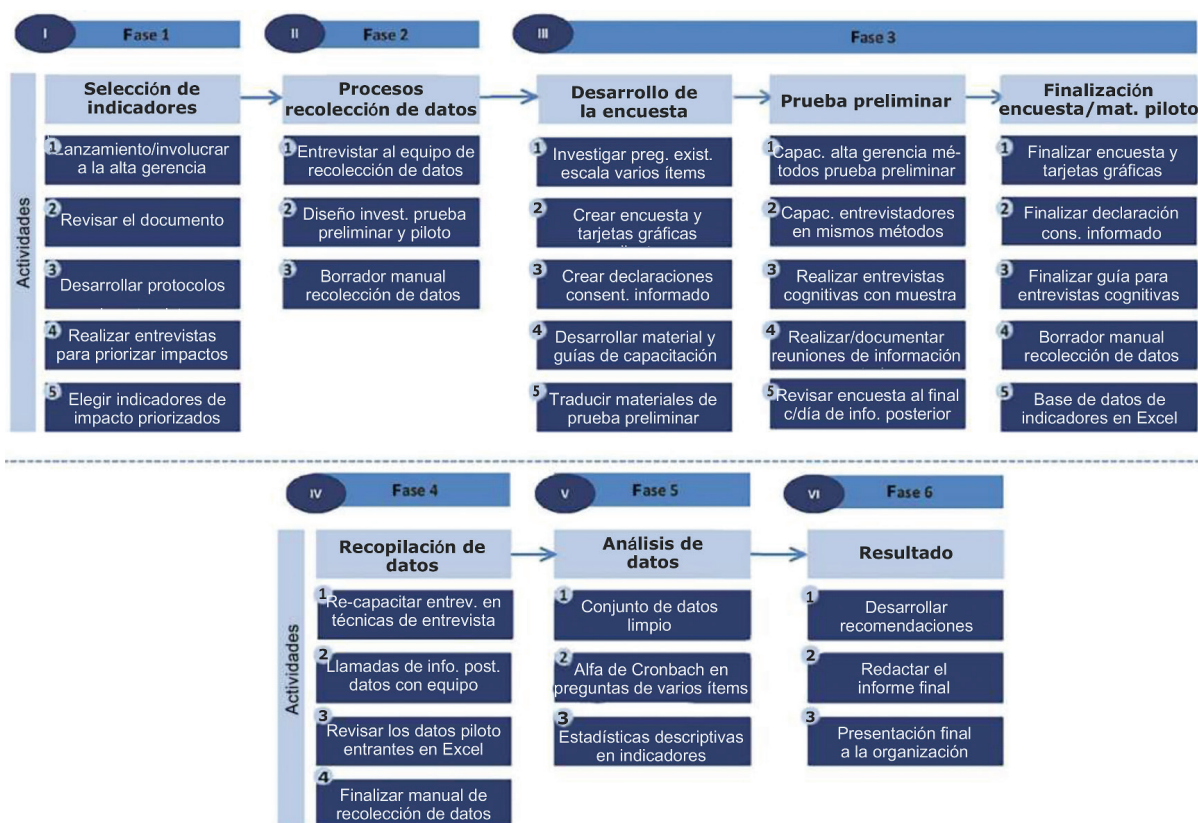


Figura 1: Actividades realizadas en las seis fases de los proyectos piloto con cada una de las tres organizaciones

Métodos

Para evaluar el valor y los retos de integrar este nuevo marco de medición en la red SCALA, WDI llevó a cabo tres proyectos piloto a través de los cuales analizó el marco con tres empresas sociales SCALA de Brasil, Nicaragua y Perú. Entre enero del 2016 y mayo del 2017, el WDI llevó a cabo los proyectos con un diseño de seis fases de investigación (ver **Fig. 1**) que permitió desarrollar encuestas rigurosas y específicas a cada contexto, así como procesos de recolección de datos para cada empresa.² Esta metodología se ajustó a cada proyecto piloto e incluyó varias fases que se efectuaron a distancia, entre ellas una prueba preliminar de dos o tres encuestas piloto. El WDI seleccionó este enfoque para darles flexibilidad a las organizaciones para colaborar con el instituto como experto en monitoreo y evaluación (MyE), así como para permitirles preservar recursos financieros limitados. En algunos casos, sin embargo, la metodología seleccionada requirió que las organizaciones realizaran ciertas actividades para las cuales la asesoría en persona del WDI hubiera resultado valiosa. Por ejemplo, los hallazgos de los proyectos revelaron que la organización que decidió que el WDI llevara a cabo la prueba preliminar lograra medidas de estudio más válidas estadísticamente (demostradas en el Alfa de Cronbach).³ Además, el WDI ofreció capacitación a profundidad y detallada en MyE a la alta gerencia y a la dirección de la empresa en cada fase.

² Cada una de estas seis fases tenía una meta específica. Los proyectos comenzaron con la co-selección de indicadores específicos para el contexto con la gerencia de la empresa y terminaron con un informe final que incluyó recomendaciones para actividades futuras de medición de impacto.

³ El Alfa de Cronbach mide la coherencia interna, lo bien que distintas afirmaciones encajan para medir la misma construcción (como una de autoeficacia o una de empoderamiento).

Las organizaciones que participaron en los proyectos piloto fueron:

- **Chakipi Acceso Perú:** Chakipi era una empresa de distribución de último tramo que inicialmente ofreció entrenamiento en ventas y microcrédito, y luego suministró productos, como alimentos nutritivos, artículos de cuidado personal, productos farmacéuticos y lámparas solares, a las mujeres en sus comunidades. Lanzada por la Asociación Clinton Giustra para la Empresa, Chakipi se unió a asociaciones de mujeres para reclutar y capacitar a mujeres de varias regiones rurales y urbanas de Perú. Esta empresa cerró al final del 2017.
- **Kiteiras:** Kiteiras es una organización que genera nuevas oportunidades de ingreso y empodera a las mujeres de las comunidades pobres de Brasil por medio de capacitación en emprendimiento, asesoría para una alimentación saludable y orientación en habilidades para la vida. Con el apoyo del Fondo Danone para el Ecosistema, Danone do Brasil y Aliança Empreendedora, Kiteiras apoya una red de mujeres involucradas en la distribución de puerta en puerta y a las “madrinhas” que las apoyan.^{vii}
- **Supply Hope:** Supply Hope, una empresa sin fines de lucro de Nicaragua, ayuda a las familias a obtener ingresos por medio de microfranquicias como Mercado Fresco. Supply Hope cuenta ya con más de 75 tiendas Mercado Fresco ubicadas en los hogares de las mujeres que son sus propietarias y que las operan. Por medio de estas tiendas, las mujeres ofrecen a las comunidades de bajos ingresos acceso a alimentos de calidad a precios asequibles. Además de proporcionar el equipo y el inventario necesarios, Supply Hope también capacita operadores de manejo de alimentos, servicio al cliente y administración del dinero.^{viii}

Los proyectos piloto evaluaron los siguientes procesos: selección de indicadores, recolección de los datos, desarrollo de la encuesta y análisis de datos. Adicionalmente, con capacitaciones en persona y a distancia, el WDI se propuso equipar a cada empresa con los conocimientos, las herramientas y los procesos necesarios para recolectar datos de manera que se redujera la carga de monitorear, evaluar y aprender para el personal y las partes interesadas.

■ Hallazgos

Al llevar a cabo estos proyectos, el WDI identificó cinco lecciones valiosas que queremos compartir aquí.⁴ Consideramos que estos hallazgos resultan importantes teniendo en cuenta la necesidad de generar más capacidad entre los inversionistas de impacto y las entidades participadas, y entre los financiadores y los beneficiarios más ampliamente.^{ix,x,xii} Con estas lecciones, también ofrecemos ejemplos relevantes para resaltar la interseccionalidad entre este trabajo y la medición del impacto en el ámbito de las inversiones de impacto.

1. Usar indicadores estándar para medir impactos, y no medidas estándar inflexibles

Las organizaciones con las que trabajamos deseaban medir varios de los mismos indicadores de impacto socioeconómico (ver **Fig. 2**), como empoderamiento y autoeficacia.⁵ En todo caso, las medidas de estudio originales (es decir, las preguntas de la encuesta utilizadas para *medir* un indicador) debían ser adaptadas

4 El WDI reconoce las limitaciones de una muestra de tamaño reducido para producir este estudio de caso. Las tres organizaciones que participaron en el piloto comparten muchas similitudes en cuanto a los tipos de productos y capacitaciones que ofrecen, así como en el perfil de las poblaciones con las que interactúan. El WDI considera que un estudio de caso resulta el método más apropiado para compartir los hallazgos derivados de los proyectos.

5 La autoeficacia es la creencia en la propia capacidad para prevalecer en situaciones específicas o para completar una tarea. Para los proyectos, incluimos medidas de estudio para determinar la autoeficacia relacionada con habilidades como gestión del tiempo, comunicación, ventas y finanzas.

Acelerando la medición en las inversiones de impacto: Cinco lecciones fundamentales

Chakipi	Supply Hope	Kiteiras
Autoeficacia • general • gestión y planeación del tiempo • habilidades de venta • comunicación	Autoeficacia • general • gestión y planeación del tiempo • habilidades de venta • habilidades financieras	Autoeficacia • general • gestión y planeación del tiempo • habilidades de venta • habilidades financieras
Empoderamiento en el hogar • toma de decisiones • influencia en la familia	Empoderamiento en el hogar • toma de decisiones • influencia en la familia	Empoderamiento en el hogar • toma de decisiones • influencia en la familia
Calidad de vida de la niñez • general, salud, recursos y apoyo	Calidad de vida de la niñez • general y de salud	Uso de tecnología móvil relacionado con las actividades de Kiteiras
Nutrición de la niñez	Nutrición de la niñez	Apoyo ofrecido a la niñez
Aspiraciones de la niñez (pregunta cualitativa)	Aspiraciones de la niñez (pregunta cualitativa)	Red social • personal • profesional
Orgullo • por la organización	Orgullo • por la organización • por la comunidad	Orgullo • por la organización
Índice de probabilidad de pobreza (IPP)	Índice de probabilidad de pobreza (IPP)	Índice de probabilidad de pobreza (IPP)
Apoyo social • de los compañeros de trabajo • del promotor de Chakipi	Acceso a información, bienes y servicios • uso de y acceso a los servicios • satisfacción de servicios en el barrio	Apoyo social • de los compañeros de trabajo

Indicadores demográficos y otros		
Sexo, edad, estado civil, nivel educativo	Deseo de negocio registrado (formal)	Capacitación recibida de otros programas
Años de experiencia en ventas	Horas dedicadas a la empresa (por semana)	Fuente principal de ingresos; otras fuentes de ingresos
Cabeza de familia (sí/no)	Canales de distribución utilizados para lograr ventas	Tamaño y composición de la vivienda (menores de 0-5 años; 6-12; 13-18)
Proveedor de ingresos del hogar	Posesión de productos solares (para la vivienda)	Ingreso previo

Figura 2: Indicadores seleccionados entre las tres organizaciones del Laboratorio de Métricas SCALA

al contexto local y cambiaron sustancialmente para cada organización gracias a las pruebas preliminares. Por ejemplo, las tres organizaciones deseaban recolectar datos para el Índice de probabilidad de pobreza (PPI).⁶ El WDI encontró que, para las preguntas que incluían los términos relacionados con el PPI, las definiciones, e incluso los ejemplos, exigían modificaciones. Si no hubiéramos modificado estas medidas, los entrevistados no hubieran logrado entender adecuadamente las preguntas de la encuesta, lo que hubiera vuelto imprecisa la recolección de los datos. Por esto, el WDI desarrolló un marco para que la red SCALA tuviera un conjunto de indicadores comunes, pero no medidas estándar, lo que les permite a las empresas usar un “lenguaje común” respecto a sus impactos sin usar las mismas preguntas.

2. Generar capacidad en las entidades participadas (se requiere y hay demanda)

El WDI también encontró que resultaba fundamental enfrentar la falta de personal capacitado en MyE en cada una de las organizaciones participantes. El informe *State of Measurement Practice in the SGB Sector* (Estado de la práctica de la medición en el sector de las empresas pequeñas y en crecimiento) (2017) resaltó la misma situación: más del 50 por ciento de las organizaciones encuestadas no contaban con personal de tiempo completo para medición.^{xiii} Solo en uno de los tres proyectos trabajamos directamente con alguien que tenía una función similar. Por consiguiente, el WDI debió realizar varias capacitaciones formales, así como una serie de discusiones informales sobre el tema. El objetivo de estas capacitaciones era generar competencias⁷ profundas en MyE, además de capacidades generales de

⁶ El índice de probabilidad de pobreza (PPI), antes llamado índice de avance para salir de la pobreza (Progress out of Poverty Index), es una herramienta de medición reconocida internacionalmente que consta de diez preguntas acerca de las características y activos de un hogar, y se ha adaptado para usar en muchos países. El PPI le da seguimiento al cambio en el acceso de los microdistribuidores a la información, los bienes y los servicios (como el acceso a un refrigerador, a una licuadora, al suelo de la vivienda, etc.) como indicadores del cambio en la pobreza del hogar.

⁷ MyE que sea relevante, eficiente con los recursos, riguroso y que arroje datos confiables que se recolecten de manera respetuosa.

investigación y recolección de datos, entre la gerencia y el personal de las empresas para que pudieran recolectarlos de manera independiente después de la finalización de los proyectos (ver **Fig. 1**).⁸ Se ha dicho que la misma necesidad existe en el sector de la inversión de impacto y, en general, entre las empresas pequeñas y en crecimiento.^{xiv,xv,xvi} Notamos que cada empresa contaba con perfiles y niveles distintos de MyE, investigación y recolección de los datos. También contaban con otros conjuntos de herramientas y procesos implementados. Por eso, el WDI les ofreció a las empresas apoyo y material de capacitación individualizados.

Las tres organizaciones solicitaron información, apoyo y asesoría respecto a los siguientes temas:

- **Selección de indicadores.** ¿Cómo se seleccionan los indicadores *correctos*?
- **Diseño de la encuesta.** ¿Cómo se crean preguntas precisas y significativas, es decir, confiables y válidas? ¿Cómo se asegura que el entrevistado entienda las preguntas como lo espera el investigador? ¿Qué herramientas de estudio se pueden usar para ayudar a los participantes de bajo nivel de alfabetización a responder preguntas de manera eficiente?
- **Equipo de capacitación.** ¿Cómo se capacita al personal para recolectar datos? ¿Cómo debe el personal (nuevo y existente) digitalizar datos en papel?
- **Recolección de datos.** ¿Con qué frecuencia se deben recolectar datos? ¿Dónde fueron recolectados los datos y por quién? ¿Cuánta gente se debe encuestar? ¿Cómo se establece una “línea de base”?
- **Análisis de datos.** ¿Cómo se analiza el PPI? ¿Cómo se aprovechan los indicadores sociales para enfrentar los retos empresariales? ¿Qué formas útiles existen para visualizar los datos?

3. Desarrollar una teoría del cambio⁹ como paso inicial para articular el mismo y para decidir qué medir

Las organizaciones que contaban con una teoría del cambio (TdC) lograron determinar de manera efectiva *qué* medir. Seleccionaron indicadores relevantes en menos tiempo, en comparación con las empresas que tenían una comprensión limitada de su TdC.¹⁰ Aún si su TdC¹¹ estaba incompleta, aquellas empresas lograron articular mejor el camino a seguir para lograr un cambio. Debido a esto, lograron crear medidas de estudio más informadas y significativas, pues pudieron articular los resultados y los impactos que deseaban crear por medio de sus operaciones. Los proyectos también demostraron que era menos probable que las empresas con una TdC cayeran en la trampa de recolectar demasiados datos.

Además, las organizaciones que contaban con una TdC más sólida lograron agilizar sus decisiones sobre *cómo* y *cuándo* medir los indicadores seleccionados porque se elaboró un mapa de la cadena de insumos, actividades, suposiciones y riesgos, procesos y “puntos de contacto” de la empresa con sus microdistribuidores y los propietarios de las microfranquicias. Las organizaciones que lograron volver a conectar los indicadores con una TdC lograron ayudarle a su personal a ver el “panorama general” sobre el porqué de recolectar datos específicos (es decir, cada pregunta de la encuesta) era importante y

8 Orientación para generación de capacidad relacionada con la medición, como: desarrollo de la encuesta, prueba preliminar, recolección de datos y análisis.

9 La teoría del cambio explica la manera como las actividades, procesos y suposiciones de una organización, empresa o programa “contribuyen a la cadena de resultados (salidas a corto o a mediano plazo) que producen los impactos finales esperados o reales”. (Mejor evaluación)

10 Algunas de las organizaciones contaban con teorías preliminares y otras, no. De hecho, la mayoría de las teorías estaban incompletas o seguían en desarrollo. Su método tenía que ver con una revisión profunda de documentos y conversaciones focalizadas con empleados clave para (a) cerrar brechas en la teoría del cambio y (b) seleccionar qué indicadores serían más apropiados para cada organización.

11 Para algunas organizaciones, usar las palabras “teoría del cambio” resulta demasiado academicista y difícil de digerir para gerentes e inversionistas de orientación comercial, por lo que prefieren llamar al mismo documento “mapa de la visión”, “mapa estratégico” o alguna combinación entre “programa”, “estrategia”, “visión”, “trayecto” o “mapa”.

cómo estos datos eran relevantes para la visión de la organización. Resulta notable que se han obtenido hallazgos similares sobre la importancia de la TdC en el contexto de la inversión de impacto.^{xvii,xviii}

Durante los tres proyectos se revelaron aspectos negativos de no contar con una TdC sólida, como:

- **Adición tardía de indicadores importantes:** En uno de los proyectos, agregamos indicadores luego de que la encuesta ya se había redactado. La solicitud de incluir dos indicadores¹² adicionales exigió la revisión y reorganización de la encuesta. Nos dimos cuenta de que, si un resultado particular se hubiera incorporado de manera explícita a la TdC de la organización, estos indicadores no se hubieran pasado por alto durante la selección.
- **Selección de indicadores innecesarios u obsoletos:** Durante los proyectos, hallamos que una organización estaba operando con una TdC obsoleta. Ciertas actividades descritas en su TdC no se habían realizado durante varios meses por falta de financiación. Aún así, la organización eligió indicadores relacionados con estas actividades basándose en la suposición de que se reanudarían. Operar con una TdC obsoleta significó crear y hacer preguntas de encuesta innecesarias, por lo que al final se recolectaron datos innecesarios.

La evidencia reciente demuestra que muchas empresas e inversionistas de impacto están integrando la TdC a sus prácticas de medición, lo que resalta aún más el uso de estas teorías para la gestión basada en resultados.^{xix}

4. Identificar explícitamente oportunidades para vincular resultados sociales con indicadores clave de desempeño comercial para fortalecer la misión de la empresa y su escalabilidad

Encontramos que las organizaciones tenían problemas para encontrar conexiones entre sus datos sobre parámetros sociales y comerciales. Las tres organizaciones solicitaron orientación en este tema. Lamentablemente, el WDI no logró ofrecer capacitación sólida en esto debido a limitaciones de recursos y de tiempo.¹³ No todos los gerentes de empresa están convencidos de que se pueda usar la evaluación para mejorar su negocio. Algunos la consideran un requisito teórico que hay que cumplir pero que no forma parte de la estrategia de la empresa. Afortunadamente, los líderes de nuestras organizaciones lo vieron de otra forma: *“Como negocio social, no podemos inventar excusas acerca de por qué no podemos monitorear nuestros parámetros. ¿Cómo vamos a abordar realmente los grandes problemas sociales de nuestro tiempo sin considerar profundamente lo que los datos nos dicen que debemos hacer de manera diferente? La financiación llegará si logramos demostrar impacto. Todos hemos estado en ese punto en el que nos dimos cuenta de que nuestros programas no estaban logrando el impacto que esperábamos. Hace falta mucho valor para enfrentar el hecho de que debemos cambiar nuestra estrategia”*.

Siempre que fue posible, el WDI se basó intensamente en la teoría del cambio propuesta por la organización para ofrecer ejemplos y soluciones sobre cómo cada una podría darle seguimiento y vincular específicamente los impactos socioeconómicos y comerciales. Por ejemplo, en general, las empresas comprenden que la capacidad para retener a sus microdistribuidores se puede ver afectada por el impacto sobre la salud de sus hijos. En otro estudio, encontramos que aumentar la autoeficacia de los empleados aumentaba las tasas de retención de estos últimos. En realidad, sin embargo, los

¹² Indicadores: “calidad de vida de la niñez” y “nutrición para la niñez”.

¹³ El WDI ofreció cierta orientación para analizar y producir informes sobre los vínculos entre los indicadores sociales y de impacto, por ejemplo, con ejemplos sobre cómo categorizar los datos.

datos más frecuentemente recolectados son principalmente productos, no resultados ni impactos. Por consiguiente, sin una teoría del cambio bien desarrollada, estos esfuerzos serían en vano.

5. Identificar a un miembro de la alta gerencia que apoye y promueva la integración de la recolección de datos con los procesos de negocio existentes

El WDI halló que resultaba esencial identificar a un promotor de la medición para facilitar la integración del monitoreo, la evaluación, la investigación y el aprendizaje en cada organización. Esto puede parecer obvio. Aún así, se incluye aquí para resaltar lo invaluable que resulta una persona que promueva la importancia de la medición para llevar MyE a cabo, y para implementar prácticas de gestión adaptativa en las organizaciones. En nuestros proyectos, dos de las tres organizaciones identificaron efectivamente a sus promotores, los cuales resultaron cruciales para (a) determinar las necesidades de datos, (b) entender las metas del proyecto piloto, aprender el contenido técnico de MyE y compartirlo internamente con otros miembros del equipo, (c) priorizar la medición dentro de la organización, (d) asegurarse de que se asignaran funciones y responsabilidades al personal a distintos niveles de la organización durante las actividades del piloto, y (e) asegurarse de que las actividades avanzaran de la manera más oportuna posible. En los casos en los que los gerentes comerciales temían que el equipo de evaluación fuera una carga para su tiempo y sus recursos, el promotor resultó útil para aclarar estas situaciones. Es más, la existencia de este promotor incidió en si la organización comenzó a utilizar los indicadores y las herramientas que desarrollamos conjuntamente para la gestión adaptativa *después* de concluir el piloto. Aunque reconocemos el valor de los promotores, también hay otros factores necesarios para integrar el monitoreo, la evaluación, la investigación y el aprendizaje en la organización, como por ejemplo el reconocimiento del valor de la medición en toda la organización, y sistemas como los de gestión de información para incorporar conductas relacionadas con estos aspectos y con controles de calidad de datos.

■ El futuro

Consideramos que los inversionistas de impacto podrían y deberían poder aplicar los aprendizajes de esta experiencia como parte de sus esfuerzos por aumentar su capacidad para medir el impacto. Como tal, ofrecemos reflexiones sobre cómo los inversionistas de impacto y sus entidades participadas, empresas como Chakipi, Kiteiras y Supply Hope, pueden enfrentar algunos de los obstáculos que nosotros hemos observado que se relacionan con generar capacidad para una mejor medición del impacto.

Los inversionistas de impacto pueden concentrar sus esfuerzos en la creación de enfoques de MyE que estén integrados eficientemente en las operaciones de sus entidades participadas. Si no se genera capacidad de MyE al interior de estas entidades, cualquier tipo de dato socioeconómico recolectado podría resultar irrelevante e impreciso. Utilizando una teoría del cambio y aprovechando a los promotores de medición en la alta gerencia, los inversionistas pueden avanzar dentro del complejo entorno de los retos de MyE en sus carteras de inversiones. Es más, estos promotores también pueden compartir los retos y las lecciones aprendidas más allá de sus entidades. Nuestros hallazgos indican que los inversionistas solo obtendrán datos de calidad cuando los indicadores y los datos recolectados sean valiosos para la empresa. Los inversionistas de impacto deberían enfocarse en crear un enlace efectivo entre los impactos sociales y los indicadores clave de desempeño comercial. Hacer explícitas estas conexiones permitirá tomar mejores decisiones que estén basadas en evidencia para aumentar la sostenibilidad organizacional, y aumentará el beneficio para

los clientes atendidos. Un siguiente paso podría ser la creación de un conjunto estandarizado de indicadores sociales, económicos y ambientales que los inversionistas puedan usar como base para trabajar con sus entidades participadas a fin de seleccionar qué indicadores miden mejor los impactos que desean.

A nivel de entidad participada, el enfoque debería centrarse en incrementar la capacidad del personal para recolectar datos de manera eficiente. Las organizaciones deberían capacitar continuamente al personal en aplicación de encuestas, y en ingreso y análisis de datos. Las empresas necesitan comenzar a visualizar cómo la manera en que recolectan datos se relaciona directamente con su teoría del cambio para poder decidir más efectivamente qué impactos medir. Además, el WDI desearía ver que los gerentes comerciales pensaran acerca de los impactos a corto, mediano y largo plazos. Si lo hacen, el negocio puede actuar según los productos y los datos de resultados a corto plazo, sin perder de vista su contribución al resultado a más largo plazo y las metas de impacto. Debería haber comunicación honesta y transparente más a menudo sobre cómo se usarán los datos para tomar decisiones, tanto dentro de la organización como con sus inversionistas. Integrar la evaluación y la medición en la gestión del programa debería incluir identificar a un promotor que explore los retos críticos y los puntos álgidos que los gerentes comerciales enfrentan cuando recolectan datos. Es importante, cuando los recursos son escasos, conectarse con un experto, aunque sea de manera virtual, como lo hizo WDI para llevar a cabo la mayoría de las actividades de estos proyectos, para ayudar a guiar el proceso de establecer protocolos de monitoreo y evaluación dentro de la organización.

-

10