

# Instrumento de medición del impacto social

Villanueva Lendechy, Héctor Manuel

2017

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3872>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# Instrumento de medición del impacto social



Por **Dr. Héctor Manuel Villanueva Lendecky**  
 Coordinador del Doctorado en Administración de la Universidad Iberoamericana de Puebla  
**Dra. Ivonne Tapia Villagómez**  
 Catedrática Universidad Iberoamericana de Puebla

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer instrumentos que permitan medir el impacto del emprendimiento social a partir de la metodología de cinco pasos de la European Venture Philanthropy Association (EVPA). Se inicia describiendo las características fundamentales del emprendimiento social, según las aportaciones de Kliksberg (2011), Rodríguez y Flores (2016), Alonso, González y Nieto (2015), Palacios (2010), entre otros. En la segunda parte, se presenta el modelo de medición EVPA y seguidamente se proponen los instrumentos para las etapas: establecimiento de objetivos, análisis de los agentes involucrados, la medición: resultados, impacto e indicadores y la verificación, valoración del impacto los cuales se aplicarán en las micros y pequeñas empresas del estado de Puebla, cuyos resultados se presentarán en otra publicación. El método utilizado fue deductivo y la técnica documental, siendo la investigación de tipo descriptiva.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, cadena de valor, resultados, impactos, objetivos.

## Introducción

Existen diversos tipos o variedades de capitalismo en el mundo. Sin embargo, se considera que en mayor o menor medida han generado gran desigualdad por que han recrudecido la polarización de la distribución de la riqueza, es decir, que hay en muy pocas manos la gran mayoría de la riqueza y hay una gran cantidad de pobres que apenas tienen para subsanar sus necesidades elementales. En México, el gobierno en diferentes décadas ha implementado programas asistencialistas que tenían como propósito reducir la pobreza, pero está demostrado con cifras proporcionadas por el mismo CONEVAL (Consejo Nacional para la Evaluación de las Políticas Públicas) que la pobreza ha aumentado y seguimos siendo un país de grandes desigualdades.

Lo anterior demuestra el fracaso del gobierno para lograr que los grupos desprotegidos mejoren sus condiciones de vida de manera sostenida. Como consecuencia de lo anterior, algunos grupos desprotegidos se han visto en la necesidad imperiosa de organizarse con muy escasos recursos materiales, tecnológicos y humanos, para satisfacer sus necesidades más apremiantes. Estas organizaciones resultantes se les denominan como emprendimientos sociales, y aunque en algunos casos los mismos satisfacen necesidades culturales y de otro tipo, es más fácil identificarlos con organizaciones de grupos desprotegidos. En el mismo orden de ideas, se puede concluir anticipadamente que los emprendimientos sociales satisfacen necesidades de grupos y comunidades que el gobierno debería hacer, pero por una demostrada incapacidad no lo ha hecho o ha sido insuficiente.

## EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Los emprendimientos sociales tienen un fin primordialmente social y deben medirse en ese sentido, es decir, por su contribución a los objetivos de quienes los llevaron a cabo y sus principales beneficiarios. Existen diferentes tipos de emprendimientos sociales dependiendo de la profundidad y la amplitud del impacto social. En el Gráfico 1, se presenta el espectro de emprendimientos sociales acordes a la European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2013).

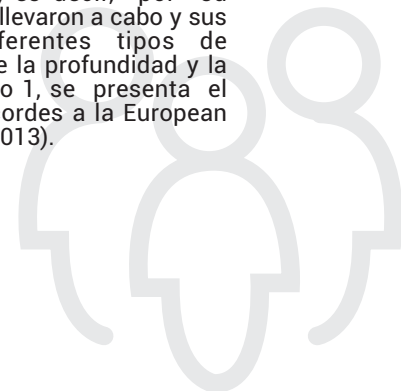
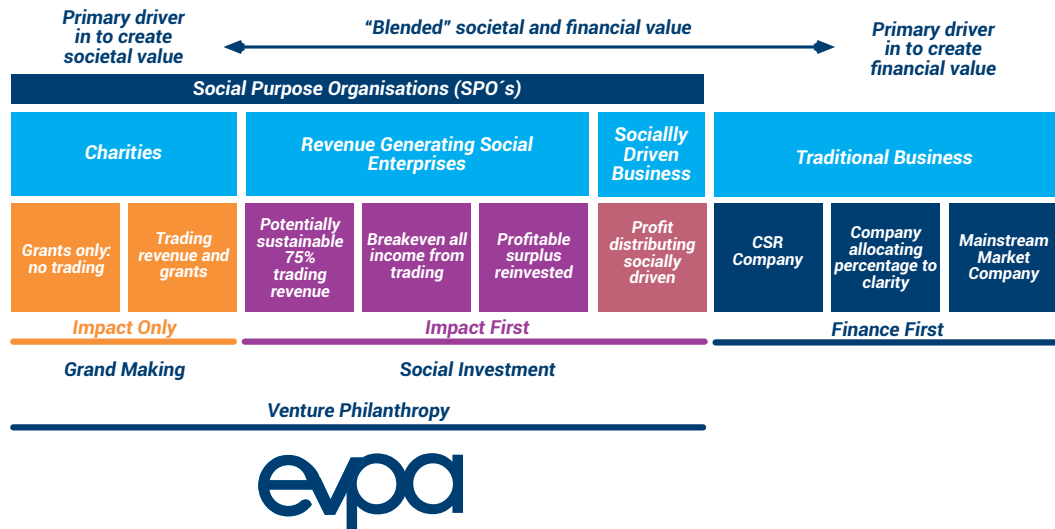


Gráfico 1. Espectro de los emprendimientos sociales de acuerdo con la EVPA.

## The EVPA Spectrum



Fuente: Página de Venture Philanthropy. Disponible en [<http://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>]

En el gráfico anterior, se observan diferentes gradientes del emprendimiento social desde las organizaciones, cuyo propósito primordial es crear valor a la sociedad como son las instituciones de caridad hasta las empresas orientadas al mercado y cuyo fin es el lucro. En medio de ambas categorías se posicionan las organizaciones de propósito social, en las cuales se ubican las empresas filantrópicas, las empresas generadoras de ingresos y las empresas que reinvierten sus ganancias. En relación a las instituciones este tipo, se identifican dos tipos: aquellas que solo son subvencionadas y por otro lado las empresas que reciben ingresos por operaciones y subvenciones. Al respecto, de las empresas generadoras de ingresos se encuentran catalogadas aquellas que obtienen hasta un 75% de sus ganancias por medio del comercio potencialmente sostenible. Un ejemplo de emprendimiento social es CemiJazz (Centros de Educación Musical Integral a través del Jazz) que utiliza a la música, principalmente al jazz, como vehículo para educar a las niñas y niños, en espacios de convivencia e igualdad. Este proyecto se lleva a cabo en Angola, África y en México (Puebla, Morelia, San Luis Potosí, Zacatecas y Veracruz).

En el mismo orden de ideas, las empresas que buscan el punto de equilibrio en la relación de ingresos y gastos para lograr su sostenibilidad, y finalmente en este bloque, aquellas empresas que reinvierten su excedente de ganancias. En el bloque de las organizaciones de propósito social se identifican aquellos negocios socialmente impulsados en el cual hay una distribución social de las ganancias. Finalmente, en este esquema de empresas, se encuentran los negocios tradicionales que a su vez se subdividen en aquellos dedicados a la gestión de relaciones con los clientes, seguidamente de las compañías que destinan un porcentaje de sus ganancias a acciones caritativas y por último aquellas que su principal objetivo es la captación del mercado. Al respecto de lo anteriormente mencionado, se puede referir a la empresa BIMBO que desde hace algunos

años ha procurado mejorar sus procesos de producción, invirtiendo en tecnología, para hacer más nutritivos y vitaminados sus productos y a la vez ha tecnificado la degradación de los empaques de los mismos, para que exista un menor impacto ecológico.

Situándonos específicamente en el emprendimiento social y haciendo una revisión literaria y documental de algunos autores, se identificaron específicamente seis convergencias al respecto de conceptos y definiciones relativas al emprendimiento social las cuales se enlistan a continuación:

1. El germen embrionario del bien social. Hay escalas del bien social en los emprendimientos sociales, incluso en organizaciones identificadas como arribistas, es decir, aquellas que aprovechan la bandera del bien social para primordialmente proyectar una imagen positiva a sus grupos de interés.
2. Un cambio social sostenido, lo que implica: a) La sostenibilidad de la organización (independencia financiera y rentabilidad) y b) La consecución del cambio social de manera continua.
3. El mejoramiento de las condiciones de un grupo humano.
4. El uso de métodos y técnicas de gestión.
5. La posibilidad de nuevos emprendimientos, lo que implica que no se genere co-dependencia.
6. Se considera que el emprendimiento social se gesta como parte de una dinámica en la cual se genera y socializa el conocimiento, además se fortalece el capital social de sus miembros.

Con relación a lo anterior, también se han identificado divergencias en los emprendimientos sociales, cuya escala aún no está determinada, pero dentro de su categorización son plenamente identificables tres elementos: **a) Impacto social/beneficio; b) La sostenibilidad de la organización; y c) Los grupos de interés.** El impacto debe evaluarse y para tal fin puede recurrirse a metodologías probadas, tales como la propuesta por la European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2013). La sostenibilidad de la organización se relaciona con su rentabilidad, por ejemplo, la rentabilidad Neta del Activo (Du Pont), rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto), rentabilidad financiera, entre otras. Estos indicadores nos permitirán guiar la eficacia de las acciones organizacionales, porque si la empresa no permanece de manera sostenida su impacto social es efímero y no trascendental.

### c) Los grupos de interés involucrados.

Son todos aquellos actores que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización o son afectados cuando la organización los alcanza, por ejemplo: clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, competidores, accionistas, sindicatos, entre otros. También se les denomina como beneficiarios, que pueden ser directos o indirectos. Por otra parte, se identifican aquellos que proveen de recursos para impulsar el emprendimiento social, a los cuales se les conoce como contribuyentes. La determinación de los indicadores depende de los intereses de cada uno de los grupos, y en este sentido se identificarán de común acuerdo con ellos. Por ejemplo: satisfacer las necesidades del cliente relacionadas con el producto o

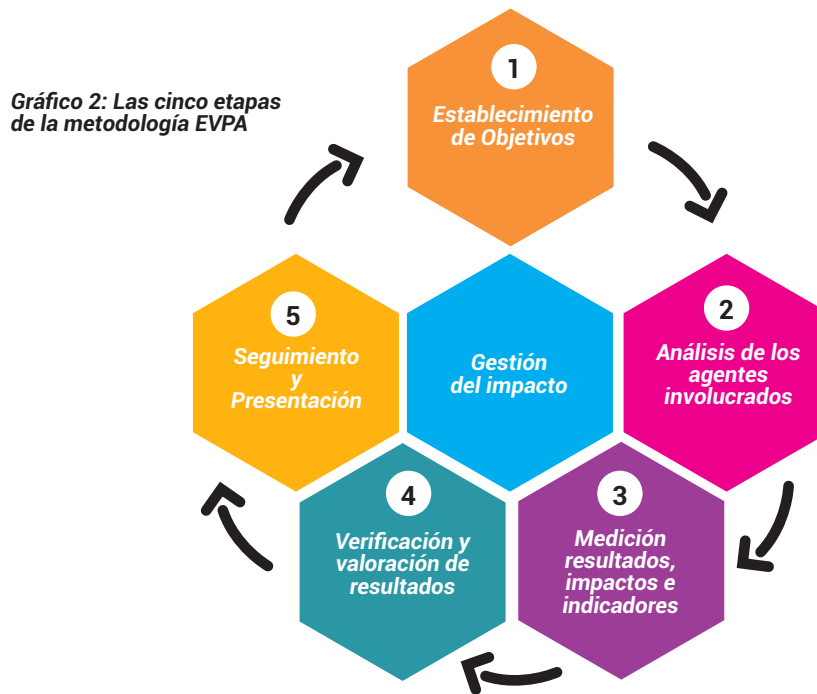
servicio que se brinda, como puede ser el caso del tiempo de entrega, el estándar de calidad, el precio acordado, entre otros.

Con base a lo anteriormente mencionado, se propone un concepto que a partir de los elementos convergentes integre con amplitud cada una de sus características cómo se describe a continuación: El emprendimiento social es un proceso dinámico que tiene como finalidad primordial un cambio sostenido y de impacto social considerable para los grupos humanos involucrados, para lo cual, los emprendedores hacen uso de estrategias, técnicas y métodos empresariales que también contribuyen a lograr la rentabilidad y permanencia de la organización. En este proceso se genera conocimiento y capital social, de manera que, la posibilidad de generar otros emprendimientos sociales está latente.

Se observa que el propósito de estos tipos de emprendimientos es social. Por lo tanto, es necesaria la evaluación del impacto en los mismos términos, y para dar solución a esto, se hizo una revisión literaria que permitió seleccionar una metodología para el medir impacto, elaborada por la European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2013) y editado por la Asociación Española de Fundaciones (2015), la cual ha tenido una importante difusión principalmente en Europa y otros países de América Latina.

### LA METODOLOGÍA EVPA.

El siguiente gráfico, presenta la metodología de cinco pasos EVPA para medir el impacto de los proyectos sociales, lo que a nuestro punto de vista son los emprendimientos sociales.



Fuente: elaboración propia con base en la metodología EVPA (2013).



## Primera etapa: Establecimiento de los objetivos

El impacto del proyecto social debe establecerse desde la enunciación de objetivos muy específicos y comprensibles, las acciones a realizarse también deben guiarse por los mismos. Los objetivos se deben fijar en dos niveles:

- a) Desde la perspectiva del inversor social
- b) Desde la perspectiva del proyecto social

Los objetivos deben establecerse mediante la conciliación entre los inversores sociales o patrocinadores, y los fines del proyecto social, ya que mientras la perspectiva del inversor social es aprovechar una oportunidad para hacer una inversión filantrópica, y el objetivo del proyecto social es generar impactos positivos en los beneficiarios. Por ejemplo, mejorar la calidad de vida o los ingresos cotidianos, estos pueden contravenirse, por lo anterior, es necesario enunciarlos, identificar prioridades y coincidencias, a partir de lo cual se deben establecer objetivos comunes.

Los objetivos pueden enunciarse utilizando determinados parámetros cualitativos, ejemplo de esto son los denominados SMART, por sus siglas en inglés: specific (debe ser específico para que entienda con claridad), measurable (debe ser medible para que se pueda evaluar), attainable (alcanzable por un proyecto social si es adecuado a los recursos), realistic (realista o factible) y time bound (Delimitado en el tiempo). Se recomienda que la redacción de los objetivos se estandarice, y por lo tanto, se observen al hacerla, lineamientos básicos. Al respecto, hay varios criterios, sin embargo, con base en la lectura de los mismos y la experiencia de los autores, se mencionan a continuación.

### Lineamientos para redactar objetivos.

Iniciar el enunciado con un verbo en infinitivo + mencionar el nivel de desempeño + especificar a quien se dirige la acción (beneficiarios y/o contribuyentes) + determinar el alcance espacial de la acción + delimitar temporalmente la acción. Con base en lo anterior, un ejemplo de objetivo es: reducir (verbo) en un 100% los intermediarios en el canal de comercialización del café (nivel de desempeño), que cultivan las familias tseltales (beneficiarios) en la Selva Norte de Chiapas (alcance espacial) al finalizar el año 2019 (temporalidad).

En el ejemplo anterior, se observan los cinco incisos mencionados. Sin embargo, algunas veces no se dispone de información pertinente, clara, veraz, etc. y esto puede ser un obstáculo para redactar los objetivos con la completitud necesaria, si esta situación se presenta, sería necesario buscarla, allegarse de esta y procesarla, considerando los costos para hacerlo y su impacto en la ejecución y resultados del proyecto.

## Segunda etapa: Análisis de los agentes involucrados

Para analizar a los agentes involucrados es necesario primeramente identificarlos, para lo cual se debe atender la clasificación que establece EVPA (2013). En la cual se dividen en dos grandes grupos, los contribuyentes y los beneficiarios, ambos pueden ser directos o indirectos.

Los contribuyentes directos son aquellos que influyen directamente en el logro de los objetivos. En cambio los contribuyentes indirectos son aquellos que también influyen en el logro de los objetivos, pero su acción no está plenamente identificada ni tampoco formalmente.

Los beneficiarios directos son aquellos a los que el impacto el proyecto llega de manera inmediata, por su parte, los beneficiarios indirectos son aquellos que al tener una relación con los beneficiarios directos reciben algún beneficio directo e incluso sin tener una relación con ellos se benefician, cabe mencionar que para algunos proyectos sociales no hay beneficiarios indirectos o contribuyentes indirectos.

La identificación de los agentes se lleva a cabo a la luz de los objetivos del proyecto social. Es decir, que hay una relación entre objetivos y los destinatarios de los beneficios sociales. En el caso de que se enuncien una gran cantidad de agentes, estos deberán reducirse para tener a los más importantes, para lo cual hay dos preguntas que es necesario hacerlas para que, si fuera el caso, se reduzcan los agentes involucrados: hasta qué punto son tangibles los beneficios y las contribuciones aportados por estos agentes involucrados.

A continuación se presenta un ejemplo de la clasificación de los contribuyentes y de los beneficiarios.

**Tabla 1:** Matriz CB (Contribuyentes directos e indirectos, beneficiarios directos e indirectos).

|               | DIRECTO  | INDIRECTO   |
|---------------|--|---|
| Contribuyente | Contribuyente directo, p. ej. Personal que trabaja en la entidad                           | Contribuyente indirecto, p. ej. Familia de ex recluso   |
| Beneficiario  | Beneficiario directo (positivo), p. ej. Ex recluso que es el objetivo de la entidad social | Beneficiario indirecto (negativo), p. ej. Las personas que no reciben ofertas de trabajo a causa de los ex reclusos que son empleados |

**Fuente:** Elaboración propia con base en la metodología EVPA (2013).



# ANÁLISIS

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Posteriormente, se deben identificar y comprender las expectativas de los agentes involucrados, las cuales pueden coexistir y por lo tanto no ser mutuamente excluyentes. La medición del impacto requiere las expectativas de los agentes involucrados, lo que conlleva a conciliar sus expectativas con los objetivos del proyecto social. En algunas ocasiones, existen diferencias en la manera en cómo deben materializarse los beneficios del proyecto social entre los agentes involucrados, lo que propicia que deben llegar a acuerdos en la materialización de los beneficios. En algunos casos las diferencias son irreconciliables y el proyecto social fracasa.

En la tercera etapa es necesario determinar los objetivos, los resultados y los impactos. Aunque es común no diferenciarlos o utilizarlos como sinónimos, cada uno aporta de manera diferente al proyecto. Por ejemplo, para la cooperativa Capeltic, que produce y comercializa café de agricultores de Chiapas, evitando así la presencia de intermediarios. La enunciación de sus objetivos con relación a sus productos podría medir el número de tazas de café o el número de bolsas de café. Los resultados deben enunciarse en el mediano plazo, por ejemplo, el número y monto de bienes electrodomésticos que la familia puede adquirir y, por último, los impactos, los cuales se miden en el largo plazo, que podrían materializarse en la construcción de una vivienda de cemento o el ingreso de los hijos a la universidad. La relación que existe entre contribuyentes, beneficiarios, objetivos, resultados e impactos, se presenta en el gráfico siguiente:

### Tercera etapa: La medición: resultados, impactos e indicadores

**Gráfico 3:** Mapa estratégico ORI (Objetivos, Resultados e Impactos).

| Contribuyente | Objetivos | Resultados | Impacto | Objetivos | Resultados | Impacto |
|---------------|-----------|------------|---------|-----------|------------|---------|
|               |           |            |         |           |            |         |
| Beneficiario  | Objetivos | Resultados | Impacto | Objetivos | Resultados | Impacto |
|               |           |            |         |           |            |         |

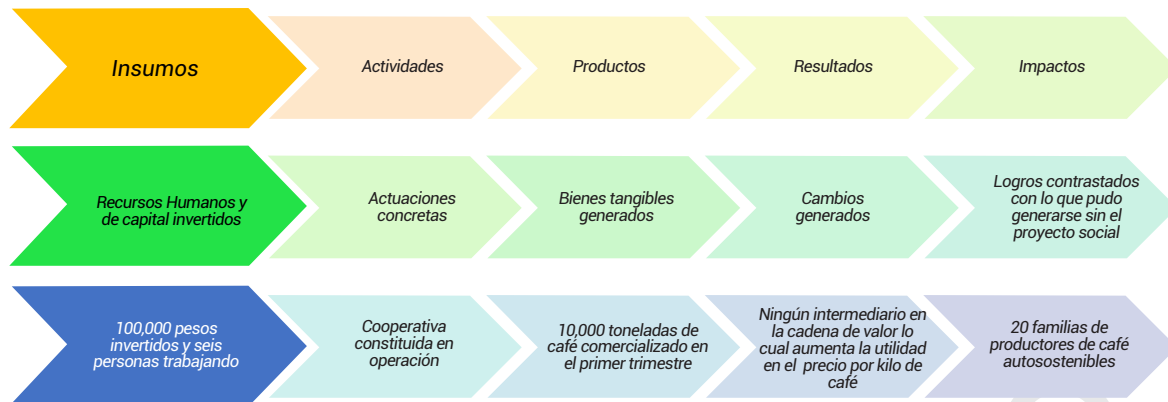
**Fuente:** Elaboración propia con base en la metodología EVPA (2013).

Se recomienda que por cada contribuyente directo e indirecto se determinen los objetivos, los impactos y los resultados, así como también por cada beneficiario directo e indirecto, en el mismo mapa, representado por el Gráfico 2, para tener una visión panorámica de la relación entre los tres elementos centrales de manera que se puedan detectar inconsistencias, incongruencias e incluso duplicidades respecto de objetivos con resultados o de impactos con objetivos. Por otro lado, evitar a la vez

las duplicidades entre los tres elementos de los contribuyentes y de los beneficiarios para así lograr su clara identificación.

El gráfico anterior se puede complementar agregando los insumos y las actividades necesarias para generar objetivos, impactos y productos del proyecto social como se presenta en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4:** Cadena de valor del emprendimiento social



**Fuente:** Elaboración propia con base en la metodología EVPA (2013).

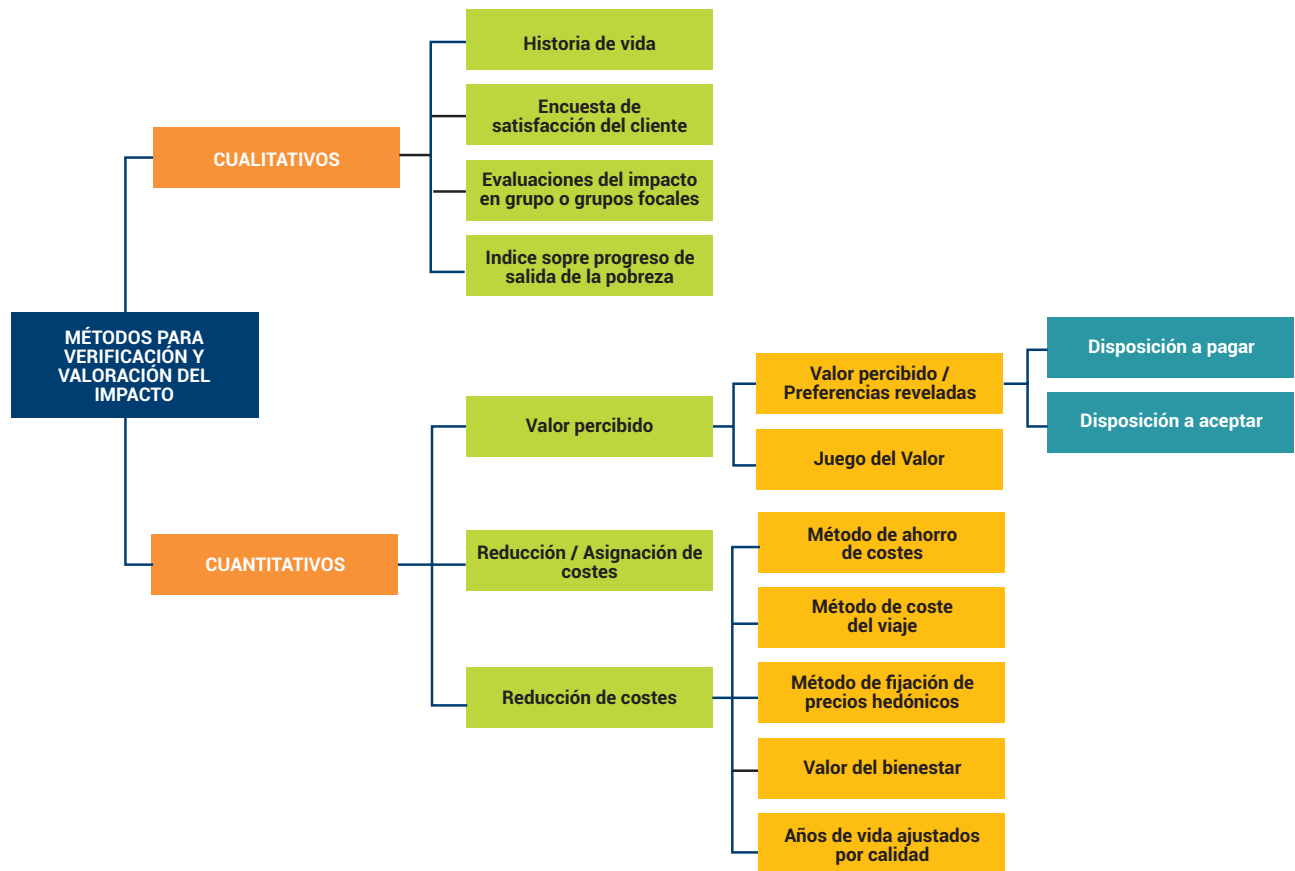


### Cuarta etapa: Verificación y valoración de impacto

La evaluación del proyecto social se debe centrar en el cliente, empezando por los agentes involucrados más relevantes, es decir, por los beneficiarios principales. Esta evaluación se debe dar en dos momentos, el primero determinar si el resultado fue relevante para los beneficiarios y el segundo, verificar a partir del punto de vista del beneficiario, si lo fue, es decir, si le aportó el valor que esperaba. A lo anterior se le denomina como valoración de impacto.

El valor que genera el proyecto social también denominado valor neto, es la diferencia entre los beneficios y los costes. Los beneficios están conformados por los atributos y resultados, a su vez los atributos, se relacionan con la creación de valor desde el punto de vista del marketing. Los resultados son los productos que reciben los principales agentes involucrados. Con respecto a los costes, estos están conformados por los aspectos monetario (precio y costes) y no monetarios (tiempo, esfuerzo y costes).

Gráfico 5: Métodos para la verificación y valoración del impacto



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología EVPA (2013).



**CONCLUSIÓN**

Los emprendimientos sociales tienen como característica común el beneficio social sostenible en el largo plazo lo cual permite satisfacer necesidades apremiantes en muchos casos de grupos vulnerables o desprotegidos, que los programas gubernamentales no han podido subsanar. Con base en lo anterior, resulta primordial medir el impacto social de los emprendimientos sociales, para lo cual se propusieron, en una primera parte y con base en la metodología EVPA, algunos instrumentos que

permitirán medir las tres primeras etapas de la metodología mencionada, con la finalidad de que la operacionalización de la misma encuentre las menores dificultades posibles y sus propósitos lleguen a buen puerto. Los instrumentos propuestos son de aplicación general y es recomendable hacer las adaptaciones necesarias para cada emprendimiento social. Sin embargo, representa un avance en la aplicación de las métricas del impacto social que hasta lo que se revisó en la literatura no está documentado.

**Bibliografía:**

- Alonso, D.; Gonza?lez, N. y Nieto, M. (2015). *Emprendimiento social vs innovación social*, Cuadernos Aragoneses de Economía, Vol. 24, No. 1-2, 119-140.
- Aristizabal, J.D. (2011). *Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales. Lo que todos necesitaban saber*. Editorial CECSA.
- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Editorial Debate.
- Bustamante, E. y Zallo, R. (1998). *Las industrias culturales en España*. Editorial Akal.
- EVPA (2013). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. Editorial Asociación Española de Fundaciones.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores sociales. Los que hacen la diferencia*. Temas Grupo Editorial.
- Palacios, G. (2010), "Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural", Scielo, Vol. 4, No. 16. Disponible en [[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002)]
- Parra, C. (2014). *Emprenduría social: alternativa sostenible para una nueva economía*. Editorial J.M. Bosch Editor.
- Rodríguez, L., Bernal, M. y Cuervo, L. (2011). *Innovación social y desarrollo económico local*. CEPAL.
- Rodríguez, A. y Adolfo-Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Social Enterprise Knowledge (2006). *Gestión efectiva de los emprendimientos sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo y Editorial Planeta Mexicana.
- Rodríguez, A. y Flores, E. (2016), "Análisis comparativo entre empresas de emprendimiento social vs empresas tradicionales por medio de indicadores financieros clave", Vinculatégica, No. 1, 2311-2338. *Venture Philanthropy*, página oficial. Disponible en [<http://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>] Acceso [13 de junio de 2017]

**Reseña de los Autores**

- El Dr. Héctor Manuel Villanueva Lendecky**, es Coordinador del Doctorado en Administración de la Universidad Iberoamericana Puebla. Terminó sus estudios de doctorado en la Universidad Veracruzana. Ha publicado artículos en las revistas *Gestión Cultural* y *UIS Humanidades* y un capítulo de libro denominado "Investigaciones doctorales". [hector.villanueva@iberopuebla.mx](mailto:hector.villanueva@iberopuebla.mx)
- La Dra. Ivonne Tapia Villagómez** es profesora de tiempo completo de la Universidad Iberoamericana Puebla, adscrita al Doctorado de Administración. Ha publicado artículos en diversas revistas revisadas por pares y un capítulo del libro del Libro: "La educación en México, de la realidad a lo imaginario".