

Impacto en acción

¿Cómo pueden las organizaciones benéficas de todo el mundo medir el impacto para impulsar su misión?

Septiembre de 2018



Contenido

Sección	Página
Prefacio	03
Las organizaciones benéficas vinculan el impacto con la estrategia, la cultura y la gobernanza	04
Abordar los desafíos de medir el impacto de manera eficaz	07
Contar la historia del impacto	14
Seis pasos para medir mejor el impacto	20
Contribuyentes	22
Contáctenos	23

Prefacio



“Nuestro objetivo debería ser que ya no sea necesario que existamos”.

¿Debería cada organización benéfica intentar no ser necesaria? Esta idea audaz y provocadora es debatida frecuentemente en el sector de las organizaciones benéficas, y surgió de nuevo con una líder de beneficencia en el debate para este informe. El principio subyacente es simple. Si una organización benéfica tiene éxito en lograr su misión, no le quedará nada más por hacer.

Ya sea que esté de acuerdo o no con esta afirmación, la misma destaca la importancia de que las organizaciones benéficas midan su impacto de forma eficiente. Porque el impacto es la medida utilizada para saber si las organizaciones benéficas están implementando su estrategia con éxito y si están avanzando en su misión. En palabras simples, la medición del impacto ya no puede ser considerada como algo “deseable”. Existir solo para continuar existiendo no puede ser el futuro de las organizaciones benéficas.

Las donaciones caritativas han disminuido en todo el mundo¹. En algunos países, junto a un torrente de titulares negativos, la confianza del público en las organizaciones benéficas ha comenzado a debilitarse². En otros, los niveles de confianza son más fuertes, pero aún así existen preguntas sobre cómo exactamente las donaciones ayudan a las causas que apoyan³. Una parte de esta inquietud se debe a la falta de información adecuada sobre el impacto como alternativa a las medidas financieras de la eficacia.

Pero además las organizaciones benéficas se enfrentan a barreras significativas. No menos importante es garantizar que tienen las habilidades y los recursos adecuados para medir, comprender y comunicar su impacto de manera apropiada.

Asimismo, no existe una metodología reconocida universalmente para medir el impacto. Esto se debe a que las organizaciones benéficas no comparten la misma misión ni operan en entornos uniformes. Por ejemplo, una organización benéfica de ayuda internacional tendrá objetivos muy diferentes a una organización benéfica para la conservación o para el patrimonio. El amplio ecosistema de donantes y beneficiarios también agrega otra capa de complejidad. Por este motivo, el impacto significará diferentes cosas para diferentes partes del sector de organizaciones sin fines de lucro.

Las organizaciones benéficas de todo el mundo con las cuales hemos hablado para el informe “Impacto en acción” reconocen que demostrar el impacto es fundamental para una gobernanza efectiva. Medir el impacto genuino del trabajo permitirá a las organizaciones benéficas demostrar a los donantes y las partes interesadas los resultados posibles más precisos. Esta información también puede brindar datos sobre las estrategias futuras y permitir que las organizaciones benéficas comprendan los riesgos del fracaso y los beneficios del éxito.

En este informe presentamos los resultados de nuestras conversaciones con treinta personalidades importantes de organizaciones benéficas de todo el mundo. Exploramos qué significa el impacto para diferentes organizaciones benéficas, los desafíos que enfrentan en su medición, y las innovaciones desarrolladas para superar esos desafíos. Me siento alentada por las historias de las organizaciones benéficas que hemos escuchado sobre la adopción de tecnologías nuevas de bases de datos o en la contratación de equipos nuevos para el control de la calidad de los datos.

La medición del impacto es un desafío difícil, pero la evidencia sugiere que las organizaciones benéficas lo están enfrentando sin rodeos.

No hay una solución única para ayudar a cada organización benéfica a medir e informar sobre el impacto de forma más eficaz. En su lugar, basándonos en nuestra investigación con organizaciones benéficas de todo el mundo, ofrecemos una serie de recomendaciones para los líderes en su recorrido del impacto. Espero que encuentre este informe interesante y estimulante.

Carol Rudge

Socia y directora global de organizaciones sin fines de lucro, Grant Thornton Reino Unido

¹ <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2017-publications/caf-world-giving-index-2017>

² <https://www.thirdsector.co.uk/trust-charities-down-six-points-past-year-survey-finds/fundraising/article/1460172>

³ <https://business.financialpost.com/news/trust-in-charities-is-high-but-most-donors-unsure-how-much-of-their-money-is-spent-on-causes-forum-poll>

Las organizaciones benéficas vinculan el impacto con la estrategia, la cultura y la gobernanza

En un momento en que las donaciones caritativas mundiales han disminuido⁴, la gobernanza y la estrategia adecuadas son más importantes que nunca. Las organizaciones benéficas reconocen que ser capaces de medir y demostrar el impacto de manera eficaz es una parte fundamental de una misión claramente definida.

En efecto, los líderes de organizaciones benéficas que entrevistamos ven con agrado la idea de alejarse de la simple medición de los resultados hacia un marco de evaluación más integral.

Kirsten Taylor de la Perpetual Guardian Foundation describió la relación entre el impacto y la estrategia de esta manera: “Se puede medir el impacto y evaluar sin una estrategia. Pero no va a ser tan completo”. Otros líderes de organizaciones benéficas describieron la medición del impacto como parte de un ciclo de retroalimentación que luego afecta la toma de decisiones futuras. Como Peter Derrick de Effect Hope en Canadá explicó: “Si entiende qué es lo que puede aumentar la probabilidad de lograr el impacto, esos son los criterios que le ayudarán a decidir si un proyecto está funcionando o no”.

Una opinión que se expresó con mayor frecuencia fue que cada vez más, la manera en que una organización benéfica mide el impacto define y da forma a su cultura. Un líder de una organización benéfica explicó que la determinación adecuada del impacto debe empezar internamente. Esto es de mucha importancia. Cambiar la cultura dentro de una organización para que sea de esta manera es la primera etapa en permitirle que actúe de esa forma con el público.

Todos con los que hablamos coincidieron en que el impacto es diferente según el tipo de organización benéfica y el trabajo que realiza. El impacto no será (y no debería ser) igual para todas las organizaciones benéficas.

Igualmente, no todo el impacto es necesariamente bueno. A veces las cosas no funcionan y muchos creen que estas instancias se deben compartir tanto como las historias de éxito. Matt Stevenson-Dodd de Street League brindó un mensaje sincero: “Dejemos de contar historias acerca de cuán geniales somos. Seamos honestos. Debemos tomar riesgos y, al hacerlo, no podemos tener la razón siempre”.

⁴ <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2017-publications/caf-world-giving-index-2017>



¿Por qué medir el impacto?

Los puntos de vista de las organizaciones benéficas de todo el mundo

“No medir el impacto se sentía como que estábamos prestando servicios en silos y alcanzando las metas de los financiadores, pero... sin tener ningún impacto en la comunidad”.

Sandra Rupnarain, Family Services of Peel

“¿Qué estamos haciendo y por qué? ¿Lo hacemos porque podemos? ¿Para mantener la financiación de la máquina? Estas son preguntas fundamentales que se vinculan a nuestra estrategia”.

Chris Wright, Catch22

“[La comunidad] va a brindar un mayor apoyo si tiene un sentido real del impacto que tiene la organización benéfica”.

Louise Aitken, Akina Foundation

“Si podemos demostrar, con pruebas, que algo fue más impactante, deberíamos asignar fondos a donde hemos obtenido buenos resultados”.

Nick Hopkinson, The Life You Can Save

“Nuestro Director Ejecutivo (CEO) nos hizo imaginar que habíamos cumplido nuestros objetivos como organización benéfica y que por ello, ahora estábamos disueltos. Ese es el concepto correcto. Nuestro objetivo debe ser que no sea necesario que existamos”.

James Westhead, Teach First

Los consejos de administración reconocen cada vez más la importancia de medir el impacto

Entre los líderes de organizaciones benéficas con quienes hablamos, hubo una amplia aceptación respecto a que los consejos de administración están experimentando un cambio cultural en la aceptación de la importancia del impacto. Harry Johns de la Alzheimer's Association en los Estados Unidos afirma: "Los fideicomisarios y el consejo de administración están ciertamente involucrados en el proceso de medición. Ellos sienten que, en última instancia, los objetivos del plan estratégico están vinculados a la misión misma".

Además, hay pruebas de que los fideicomisarios reconocen la importancia del tema y participan en conversaciones con la administración sobre el impacto. Como lo indica Kirsten Taylor de Perpetual Guardian Foundation: "Es importante que los fideicomisarios estén en el consejo de administración para agregar valor y planear estrategias. Los fideicomisarios y el equipo ejecutivo desean recibir ese informe de impacto y sentir la tranquilidad de que las decisiones que han tomado como un colectivo son apropiadas para lo que estábamos tratando de conseguir".

Los fideicomisarios deben comprender cómo el impacto afecta a la toma de decisiones

El escrutinio público de los consejos de administración está aumentando. No sólo en el sector de organizaciones sin fines de lucro. Su papel vital en hacer que los ejecutivos rindan cuentas, evalúen el desempeño y tomen decisiones sobre la actividad futura es mencionado con regularidad en las conversaciones sobre la gobernanza adecuada. También surge cuando se exponen y analizan las fallas de gobernanza.

Muchos líderes de organizaciones benéficas con quienes hablamos sentían que para que los fideicomisarios los hagan responsables de manera eficaz, la comprensión del impacto es fundamental. Tomemos, por ejemplo, decidir hacia dónde dirigir los recursos. ¿Una organización benéfica gasta fondos ahora en algo que probablemente tendrá resultados mensurables y claros a corto plazo? ¿O invierte los fondos para obtener un rendimiento a largo plazo que podría tener un mayor impacto en una década? Un fideicomisario debe entender el impacto en su organización benéfica para informar esta decisión.

También hay una fuerte creencia de que el impacto está estrechamente vinculado a la gestión del riesgo, algo que forma parte de la competencia de los fideicomisarios. Las corporaciones suelen optar por no tomar medidas que tiendan a objetivos como poner fin a la falta de vivienda o proteger el hábitat, ya que el riesgo no se traduce en un retorno fiscal. Las organizaciones benéficas asumen riesgos para lograr su misión, en lugar de obtener un retorno financiero pero, ¿sus fideicomisarios siempre entienden esto? Según Jenny Brown, Directora de operaciones sin fines de lucro en Grant Thornton Reino Unido: "Los directorios y las partes interesadas deben entender que las organizaciones benéficas asumen riesgos. Este riesgo debe ponerse en la narrativa. Nunca se debe esperar el 100% del éxito".

Pensar en el apetito por el riesgo establece las bases para poder conseguir y esperar el impacto. John Guy, fideicomisario de Cafod, dijo: "Me sorprendería si algún consejo de administración de una organización benéfica no participa actualmente en una conversación acerca del apetito por el riesgo. Conduce a una mayor relación y entendimiento entre [la administración] y los fideicomisarios".

"Nuestra investigación destaca el papel importante en la gobernanza que desempeñan los fideicomisarios. Dado que el impacto está tan estrechamente vinculado a la estrategia y la misión, las brechas en la comprensión o el apoyo entre el consejo de administración y la administración se deben rectificar como una prioridad. El peligro es que, de lo contrario, la medición del impacto, en última instancia, no se comprenda y se subestime", dice Carol Rudge, socia y directora global de organizaciones sin fines de lucro de Grant Thornton Reino Unido.

El impacto, la estrategia y la gobernanza están interrelacionados. Una organización benéfica con una misión y estrategia claras requiere una gobernanza adecuada para reducir el riesgo de fracaso. Si la estrategia tiene éxito, el impacto se materializará.

Abordar los desafíos de medir el impacto de manera eficaz

Las organizaciones benéficas están unidas en su convicción de que la medición del impacto es vital y están buscando formas de mejorar la manera en que lo hacen. Sin embargo, en medio de un ecosistema complejo de financiación y partes interesadas, existe una serie de barreras para medir el impacto. Aquí se definen tres desafíos fundamentales y se ofrecen maneras de abordarlos.



“Los desafíos para medir el impacto que hemos identificado son profundos y potencialmente dañinos si no se abordan o, por lo menos, se analizan. Estas conversaciones pueden ser difíciles para las organizaciones benéficas. Pero al hacerlo, se habla de una misión, cultura y ética que reconoce que no todo es perfecto. Siempre hay espacio para la mejora”.

Deryck Williams, socio, Grant Thornton Canadá



Desafío:

Decidir qué medir

“¿Cómo se mide el impacto de una línea costera que ha sido salvada?”, plantea el líder de una organización benéfica. Otro señaló que el impacto en una organización de defensa o concientización es muy difícil de medir.

Si se salva o no una línea costera es más binario que comprender las implicaciones sociales de abordar el analfabetismo, por ejemplo. No obstante, una organización benéfica de conservación puede afirmar en su misión que salvar parte del medio ambiente, como la línea costera es, por definición, un bien público. En ese caso, los donantes están contribuyendo eficazmente a ese beneficio. Pensar en el impacto de esta manera desafía a las organizaciones benéficas para reflexionar más profundamente sobre su misión. Una organización benéfica que busque salvar una línea costera podrá entonces ser responsable de su gestión. Entonces, ¿salvar la línea costera es mantenerla como está? ¿O se tienen otros planes?

Vinculado a esto, un desafío difícil planteado en las conversaciones fue: “¿estamos midiendo los síntomas o las causas?”. En otras palabras, puede ser que la erradicación de los síntomas de un problema tenga menos impacto global que la erradicación de las causas del problema.

Los líderes de organizaciones benéficas también estuvieron de acuerdo en afirmar que puede ser difícil saber que cualquier cambio depende de su trabajo. Como dijo uno de ellos: “¿Qué sucedería si no hubiésemos hecho nada? Si solo conoce sus propios resultados, es difícil saber los resultados probables si no hubiese estado involucrado”. Otro preguntó si las organizaciones benéficas deberían tomar prestadas técnicas de la ciencia y la medicina, como los ensayos de control aleatorios, para abordar este problema. No obstante, una organización benéfica debe pensar cuidadosamente acerca de evaluar aquellos a los que no ha ayudado, pero que ha identificado que se encuentran en necesidad, exclusivamente a los fines de la medición. Las organizaciones benéficas que consideran esta ruta deberían explorar los protocolos integrados en los ensayos médicos que tratan de hacer frente a estas difíciles cuestiones éticas.



Recomendación No. 1:

No abordar demasiadas cosas a la vez

Las organizaciones benéficas con las cuales hablamos estuvieron de acuerdo en afirmar que a veces enfocarse en menos es realmente más. Johnny Misley de la Organización Ontario Soccer explica: “El fracaso de muchos planes [de medición del impacto] que he visto se debió a que estaban tratando de hacer demasiadas cosas”.

Para tener la mejor oportunidad de éxito se deben elegir áreas específicas para enfocar la medición del impacto. Si trata de medir todo el impacto al mismo tiempo, es probable que conduzca a resultados ineficaces.

“No se puede hacer todo de una sola vez. Comience desde lo pequeño, pero asegúrese de que se relacione con su estrategia. Elija uno o dos programas que sean los más importantes y evalúe si están alcanzando su impacto requerido; probablemente serán sobre los cuales ya dispone de los mejores datos. Trabaje en su metodología hasta que sea la adecuada, y luego use lo aprendido para los próximos programas. Es realmente un caso de aprendizaje en el trabajo”. Simon Hancox, socio, Grant Thornton Australia.



Centrarse en un nicho

United Way es un movimiento mundial que brinda apoyo a las comunidades locales. Michelynn Lafleche es Vicepresidenta de Estrategia, Investigación y Políticas en United Way, para el Área Metropolitana de Toronto. Aquí explica cómo establecer un resultado específico puede ser el primer paso hacia el éxito.

Hablamos de nosotros mismos como una organización de impacto comunitario. Esto significa desempeñar roles específicos que nos ayuden a conducir la misión para la organización y comprender qué cambio medible estamos haciendo en las comunidades en que trabajamos.

El resultado de nuestra estrategia de éxito para los jóvenes es brindar oportunidades profesionales significativas a 10.000 jóvenes que están a cierta distancia del mercado laboral de hoy. En 2012, United Way ya había trabajado durante alrededor de diez años en los temas de la juventud. Pero no estábamos estructurados para generar un resultado.

Nos reforzamos y enfocamos en un nicho: la inserción laboral. Podíamos crear las condiciones para que los individuos y los grupos de individuos que tuvieran determinadas características pudieran acceder y mantener los empleos con éxito.

Hicimos una enorme cantidad de investigación durante un período de aproximadamente nueve meses, identificando los diferentes tipos de intervenciones en todo el mundo que proporcionaron pruebas de los cambios para nuestro grupo objetivo. Luego establecimos cuatro metas clave y diseñamos tres programas para ayudar a alcanzarlas.

Debido a que sabemos exactamente lo que estamos haciendo, hemos fijado objetivos y metas concretos. Tener en claro los resultados definitivos que intentamos alcanzar significa que somos capaces de construir esquemas de monitoreo y evaluación estructurados en torno a ellos, los cuales nos permitieran recopilar datos y contar la historia de éxito, así como también aprender y mejorar los programas en sí mismos.

Tenemos un marco de historia de cambio para el cual toda la organización ha recibido capacitación sobre su comprensión. Mi equipo tiene la responsabilidad de tomar todos los datos que tenemos y unir la información y las cifras clave que queremos utilizar. Luego el equipo de marketing lo investiga, comprueba y hace que esté listo para utilizar.

“Mida el impacto real. No mida el impacto que piensa que la gente quiere escuchar. Cada año mejoramos en eso, y cada año hay más para mejorar”.

**Michelynn Lafleche,
Vicepresidenta de Estrategia,
Investigación y Política en United Way,
para el Área Metropolitana de Toronto.**



“Si no podemos demostrar el impacto que estamos teniendo en el mundo, ¿cómo podemos justificarnos sobre lo que estamos haciendo? Las anécdotas y las historias conmovedoras son geniales, pero necesitamos más pruebas. Eso me motiva a seguir adelante”.

Nick Hopkinson, Director de Desarrollo, The Life You Can Save, Reino Unido



Desafío:

Brechas en los conocimientos, los recursos y la financiación

Harry Johns de la Alzheimer's Association describió al costo como "el principal factor para la medición del impacto", y muchos otros estuvieron de acuerdo. "No se trata tanto de que la tecnología nos está frenando, sino de nuestra capacidad de tener suficiente dinero o recursos para utilizar la tecnología que está ahí fuera", agregó un líder de una organización benéfica.

Del mismo modo, muchos líderes informaron que convencer a las partes interesadas para que financien la medición del impacto y los informes puede ser difícil, porque para ellos es una novedad pensar acerca de la medición de esta manera. Si bien algunos donantes ya concuerdan, con otros es necesario un cambio de cultura.

Otros líderes de organizaciones benéficas plantearon inquietudes sobre las habilidades y la dotación de personal. Por ejemplo, contar con voluntarios (quienes pueden no tener las habilidades requeridas) para obtener información importante. Un líder de una organización benéfica explicó que los controles de calidad pueden ser complejos: "Nuestro personal que interactúa con el público debe introducir la información en nuestra base de datos y, a continuación, tenemos un equipo de calidad que mira esa información y se asegura de que sea el tipo correcto de información".

"Es muy difícil para las organizaciones benéficas traducir los datos sobre el impacto en mejores resultados porque todos estamos ocupados en la recopilación de datos, de modo que nadie tiene la capacidad de pensar en cómo mejorar".

James Westhead, Director Ejecutivo de Comunicaciones Externas, Desarrollo y Tecnología, Teach First



Recomendación No. 2:

Realizar una auditoría de las brechas en habilidades y recursos

Lleve a cabo una evaluación honesta de si invertir en tecnología, buscar apoyo de terceros, contratar más personal o capacitar al personal existente podría mejorar sus capacidades actuales de medición del impacto.

Considere el papel de los voluntarios. Habitualmente, son personas de la comunidad local que desean retribuir con algo. Las organizaciones benéficas con grandes bases de voluntarios a menudo tienen dificultad con la medición del impacto porque, aunque tienen algunas habilidades y atributos, como el entusiasmo y el compromiso, quizás no tengan una formación formal en la recopilación de información.

Busque también una posible auditoría de habilidades para su consejo de administración y gerencia. Las siguientes preguntas pueden ser útiles como punto de partida.

- 1 ¿Su consejo de administración tiene un experto en impacto, así como un abogado y un contador?
- 2 ¿Su jefe de impacto (o equivalente) cuenta con la suficiente experiencia en la dirección de la organización benéfica o es solo parte de otra división?
- 3 ¿Dedica recursos para ayudar a los equipos a diseñar y gestionar sus proyectos para el impacto, así como para medirlos?



Desafío:

Plazos para el impacto

Los líderes de organizaciones benéficas estuvieron de acuerdo en afirmar que el impacto tarda años en materializarse adecuadamente. Trabajar con los grupos de difícil acceso puede llevar tiempo, ya que las organizaciones benéficas necesitan generar confianza antes de que cualquier trabajo pueda empezar a ayudarlos. Carol Mack de la Association of Charitable Foundations capta la esencia de este desafío de los plazos. “Tomemos el ejemplo de la financiación de la creación de un parque público o campo de juego. Una medición del impacto realizada después de cinco años puede que no se vea excelente. Si un donante se pregunta “¿Realizaría la donación de nuevo?” en ese punto, quizás diga que no. Pero ¿qué pasaría después de diez o veinte años? La imagen será muy diferente”.

“Debemos tener mucho cuidado de no darle forma a nuestros informes de impacto en torno al desafío o la solución de hoy. Porque en cinco años podría ser muy diferente. Si intentamos medir en función de un resultado que consideramos pertinente hoy, es posible que perdamos el enfoque”.

Stephen Goodman, Director Ejecutivo (CEO), Volunteer Service Abroad



Recomendación No. 3:

Acordar los parámetros y cumplirlos

Reúna a un grupo de personas para determinar dónde se encuentran en términos de medición. Para que sea más efectivo, incluya personas que son responsables de la recopilación de información. Alinee lo que están haciendo con su estrategia. A continuación, pregúntese lo siguiente: “¿Cuáles son los principales resultados que demostrarían que la estrategia está funcionando?”.

Esta también es la etapa para comprender e incorporar objetivos o indicadores claves de rendimiento (KPIs) que los donantes pueden solicitar o incluso requerir a cambio de la financiación. Si estos no se alinean con su misión, ahora es el momento de preguntarse si la misma debe cambiar, o si las exigencias que conlleva un determinado flujo de financiación son demasiado grandes.

Especifique exactamente lo que tratará de medir en un plazo determinado. Los resultados adecuados del impacto provienen de trabajar en una forma más inteligente desde el comienzo del proyecto. Sin embargo, asegúrese de que las partes interesadas comprendan que los verdaderos resultados que respaldan su misión pueden tardar años en salir a la luz.



Caso de estudio

Pasar de la ayuda de emergencia a cambiar vidas

St Vincent de Paul Society Queensland es una organización benéfica internacional que trabaja para ayudar a las personas necesitadas y para combatir la injusticia social. Jackie Youngblutt es Gerente General de Programas y Deborah Nisbet es Gerente General de Finanzas y Servicios de Negocios. Aquí explican cómo están tratando de cambiar la manera en que piensan acerca del impacto.

En la declaración de nuestra misión, decimos que queremos cambiar las condiciones de las comunidades que ayudamos. No solo la ayuda de emergencia. Pero no podemos saber realmente si estamos cambiando sus condiciones porque no lo estamos midiendo.

También sabemos que centrarse sólo en la entrega de alimentos significará que perderemos miembros jóvenes y voluntarios. La próxima generación quiere más que eso, quiere saber que sus acciones tienen un impacto genuino.

Somos buenos en registrar el número de personas a las que ayudamos, y cuánto se gasta. Pero no hemos sido claros acerca de lo que significaba para las familias: ¿hicimos una diferencia? Cuando empezamos a obtener más información sobre este tema con nuestros voluntarios, era difícil capturar la información que podía medir y analizar el impacto.

Nos apartamos de un socio que nos ayudaba a ofrecer un programa porque queríamos informar sobre los resultados, tales como los cambios en la salud. Pero el socio no lo comprendía. Existe una disparidad en la manera en que pensamos al respecto. El impacto (social) no es un idioma común.

Algunos en nuestro consejo de administración son más progresistas que otros. Estamos tratando de construir su influencia. Incluimos un informe de resultados en nuestro último reporte anual.

No estamos en la etapa de utilizar el impacto para determinar a dónde van los fondos. Pero es nuestra intención y nuestra base de datos nueva debería permitirnos hacerlo.

“La próxima generación quiere más... quiere saber que sus acciones tienen un impacto genuino”.

**Deborah Nisbet,
Gerente General de Finanzas y
Servicios de Negocios en St Vincent
de Paul Society, Queensland**

Contar la historia del impacto

La medición del impacto es un desafío. Una vez que las organizaciones benéficas tienen resultados, enfrentan la tarea de compartirlos con el público eficientemente.

Las opiniones de los líderes de organizaciones benéficas revelan que comunicar la historia del impacto es un desafío que todo el sector está enfrentando. Han surgido tres desafíos principales.



Desafío:

Analizar lo que ha medido

A medida que entran los datos sobre la medición del impacto, las organizaciones benéficas se enfrentan con el desafío de fiscalizar los resultados para asegurar que sean precisos y sólidos. Los resultados complejos, en una variedad de formatos, pueden hacer que sea un proceso largo. Louise Aitken de Akina Foundation afirma que, en algunos casos, “debido a que se requiere la verificación, puede ser necesario el apoyo de especialistas”.

Michelynn Lafleche de United Way describe cómo puede ser el proceso de verificación: “No hay una estadística en nuestro material de marketing que no haya pasado por mi escritorio para que yo diga sí, se puede utilizar eso y sí, tenemos pruebas para apoyar esa afirmación”.



Recomendación No. 4:

Verifique sus resultados antes de compartirlos

Compartir resultados que se pueden recopilar desglosados o desvirtuados podría hacer más daño que bien. Explore quién está mejor posicionado dentro de sus equipos para llevar a cabo el proceso de verificación.

Además, busque el mejor método y plazos para el análisis de los resultados. La recopilación de información y algunos análisis deben llevarse a cabo a medida que el programa se está ejecutando. Sin embargo, debe considerar cómo y cuándo traer a la persona o personas que verifican, analizan e interpretan los resultados.

“Con frecuencia, hay una mezcla de pruebas cualitativas y cuantitativas para analizar, las cuales desempeñarán probablemente un papel al momento de contar su historia de impacto. Considere si tiene personal capacitado en el análisis de ambas formas de resultados para sacar las mejores conclusiones, y busque capacitación o apoyo adicional si no cuenta con ese personal”. Brent Kennerley, socio de Grant Thornton, Nueva Zelanda.



Caso de estudio

Incorporar el apoyo de especialistas

La Robert Wood Johnson Foundation es la organización filantrópica estadounidense más grande dedicada a abordar temas de salud. Brian Quinn es Vicepresidente Asociado de Investigación, Evaluación y Aprendizaje.

Le damos gran importancia a las evaluaciones de los programas. No tenemos un conjunto de herramientas de evaluación estándar porque nuestros programas difieren en términos de lo que están tratando de lograr. Algunos de ellos son programas de liderazgo o programas de académicos que están tratando de ayudar a construir el capital humano a nivel individual. En otros casos, estamos tratando de impulsar un cambio de política, y en otros, estamos trabajando a nivel comunitario con una organización basada en la comunidad. Nuestras evaluaciones reflejan esa diversidad.

El nexo común entre todas nuestras evaluaciones es que tendemos a usar evaluadores independientes externos. Tendemos a utilizar una variedad de métodos cualitativos y cuantitativos, según lo que esté disponible y lo que sea realista. Entonces tratamos de transitar el camino en términos de uso de los resultados de la evaluación para guiar nuestras subvenciones y nuestra estrategia en lo sucesivo.

Hay que ser capaz de ser realista sobre el desafío de tratar de medir los cambios en el sector sin fines de lucro. En el sector privado, las organizaciones tienen todos los tipos de datos a su alcance sobre los precios de las acciones y los datos de ventas. El sector social es un mundo confuso, y no siempre se puede encontrar la información que se necesita cuando se la necesita.

Los espacios en los que están trabajando muchas organizaciones sin fines de lucro y fundaciones son complicados. Si esto fuese fácil o hubiese una rápida solución gubernamental o basada en el mercado, en muchos casos los problemas se habrían resuelto hace mucho tiempo.

Alentaría a los beneficiarios de las organizaciones benéficas a que no piensen acerca de la medición del impacto como una especie de juego de suma cero con las otras cosas que hacen.

Creo que las organizaciones benéficas deben considerar la evaluación como algo realmente útil al momento de acercarse a los donantes para hablar sobre su trabajo y sobre las pruebas que demuestran que están teniendo un impacto en su sector.

“El nexo común entre todas nuestras evaluaciones es que tendemos a usar evaluadores independientes externos. Tendemos a utilizar una variedad de métodos cualitativos y cuantitativos, según lo que está disponible y lo que es realista”.

**Brian Quinn,
Vicepresidente Asociado de Investigación, Evaluación y Aprendizaje de la Robert Wood Johnson Foundation**



Desafío:

Obtener el apoyo de sus empleados

Cuando se trata de difundir una historia, varios líderes de organizaciones benéficas destacaron la importancia de atraer las audiencias internas. Como dijo uno de ellos: “Difundir el mensaje internamente debe ser el inicio. Luego los miembros del personal se convierten en promotores”. Hacer esto vincula el impacto con la cultura y la buena gobernanza. Ayuda a garantizar que todo el personal comprenda por qué se mide el impacto en esa forma. También motiva al personal para saber que su trabajo hace una verdadera diferencia.



Recomendación No. 5:

Potencie a su equipo para actuar como promotores

Un tema común en nuestras conversaciones fue la necesidad de conseguir a las personas adecuadas para que vendan la historia de impacto. Personas con pasión, que creen en ella. Según Catriona Dejean de Tearfund en el Reino Unido, “se necesitan personas fuertes en la organización que impulsen el impacto y puedan venderlo a los consejos de administración”.

Así como utiliza equipos de gestión apasionados para que se comuniquen con los consejos de administración, capacite a su vez a su personal para que actúen como promotores. La manera más eficaz de hacerlo es que participen en las primeras etapas, cuando se establezcan los parámetros sobre para qué va a medir y cómo lo va a hacer.

Como lo explica Simon Hancox, socio de Grant Thornton Australia, esto también ayudará a instalar una nueva ola de trabajadores y voluntarios de organizaciones benéficas con el objetivo que anhelan: “El personal de soporte de primera línea es el que recopila la información y sabrá cómo encaja todo. Si les parece que no es significativo, no van a invertir su tiempo en realizar el seguimiento y la recopilación de información porque no verán el valor en esa tarea. Su participación es esencial. Lo que es más, una nueva generación de voluntarios quiere saber que están haciendo una diferencia y donan su tiempo o recursos por un buen motivo. Asegurar el apoyo del personal es cada vez más importante”.



Desafío:

Adaptar su historia a diferentes audiencias

Al narrar la historia del impacto, los líderes de las organizaciones benéficas reflexionaron sobre cómo las diferentes partes interesadas con frecuencia necesitan escuchar la historia de diferentes maneras.

Todas las organizaciones benéficas con las cuales hablamos reconocieron el valor de la incorporación de los elementos de comunicación y presentación de informes en los proyectos desde el principio. Uno de ellos explicó que una buena práctica es utilizar los mecanismos de comunicación con los financiadores institucionales desde el comienzo del proyecto. De lo contrario, no sabrán si lo que financiaron valió la pena y las organizaciones benéficas pueden tener dificultades después para intentar averiguarlo.

Algunos líderes compartieron sus opiniones sobre una posible tensión entre los donantes y el público en general. Cuando uno preguntó: “¿Las organizaciones benéficas priorizan lo que los donantes quieren oír? ¿O el público?”, la opinión general fue que los donantes institucionales suelen comprender el impacto porque los valores y criterios están muy profundamente arraigados. Los donantes que forman parte del público en general pueden ser más complicados.

El consejo de administración de una organización benéfica también surgió como una audiencia importante para la historia del impacto. Una cantidad de organizaciones benéficas indicaron que actualizar al consejo de administración sobre el progreso es una parte integral de sus prácticas de trabajo. Para hacerlo con eficacia, el impacto debe estar vinculado a la estrategia. “Lo que realmente impulsa su pasión no es la declaración formal de la misión, es la visión. ¿Su estrategia fluye de manera hermosa y persistente hacia esa visión? El consejo de administración necesita saber acerca de esa estrategia”, dice Peter Derrick de Effect Hope.

“Los consejos de administración son un público crítico y es importante comprender sus perspectivas, tanto como donantes potenciales, así como embajadores de la misión y los esfuerzos de recaudación de fondos de su organización. ¿Está seguro de que comprenden las elecciones que realiza y la justificación de sus esfuerzos? Si no es así, esto necesita explicación para que sus expectativas se establezcan correctamente y se obtenga su apoyo pleno”. Mark Oster, Socio, Grant Thornton EE. UU.

¿Pero los fundamentos de la historia que se cuenta deberían cambiar para cada audiencia?



Recomendación No. 6:

No tenga miedo de contar su historia a su manera

No hay duda de que el medio o el formato utilizado para comunicarse con su consejo de administración o con un inversor institucional, en comparación a los defensores públicos, pueden ser diferentes. Pero la esencia de la historia del impacto debe incluir los siguientes componentes principales:

- 1 Creemos que nuestra misión es crucial porque...
- 2 Ha proporcionado dinero / tiempo / apoyo para ayudarnos a alcanzar nuestra misión
- 3 Estos son los resultados que hemos logrado
- 4 Esta es la forma en que estos resultados apoyan nuestra misión

“Tenga confianza en su historia y cuéntela de una manera que se alinee con su misión. Hay una multitud de espectadores allí afuera y si bien puede utilizar diferentes métodos para difundir la historia, los componentes estructurales de la historia no deberían tener que cambiar”. Simon Hancock, socio, Grant Thornton Australia.

Además, al relatar su historia, no evite indicar dónde su impacto no ha sido tan significativo como se esperaba. Proporcionará áreas útiles a considerar como prioritarias en las actividades futuras.





Caso de estudio

Tres reglas para comunicar el impacto real

Street League es la organización benéfica líder en el Reino Unido relacionada con el deporte como ayuda a los desempleados, al utilizar el deporte para la inserción laboral de jóvenes desempleados de entre 16 y 24 años de edad. Matt Stevenson-Dodd es Director Ejecutivo. Aquí comparte algunos de sus mejores consejos para contar la historia del impacto.

Solíamos encuestar 100 personas y si 60 conseguían un trabajo, decíamos que “el 60% de todas las personas con las que trabajamos consiguen empleo”. No tenía confianza en esta declaración y la estábamos usando para obtener financiación. Así que nos embarcamos en un programa de cambio de tres años para mejorar la forma en que medimos el impacto.

En lugar de solo preguntar si conseguían un trabajo, comenzamos a consultar: ¿Qué barreras tenían? ¿Tenían las calificaciones? ¿Lograban mantener el trabajo durante seis meses? Aquí es donde pensamos que hemos cambiado una vida.

En nuestros informes anuales, primero hacemos públicos nuestros fracasos. A continuación, hablamos de los éxitos. Reconocemos que no obtenemos todo de la manera correcta. Fue difícil llegar a un acuerdo con el consejo de administración al respecto.

Establecimos tres reglas de oro. Primero: nunca reclamaremos en exceso. Segundo: todos los porcentajes vienen con números reales. El 80% podría ser de 8 de cada 10 o 8.000 de cada 10.000. Tercero: todas las pruebas son auditadas.

Vinculamos nuestra base de datos interna con nuestro sitio web y creamos una herramienta de visualización de datos. Todos pueden ver nuestros resultados en tiempo real en nuestro sitio web. Nuestra filosofía es: si le presentamos estos datos, usted puede decidir si lo estamos haciendo bien.

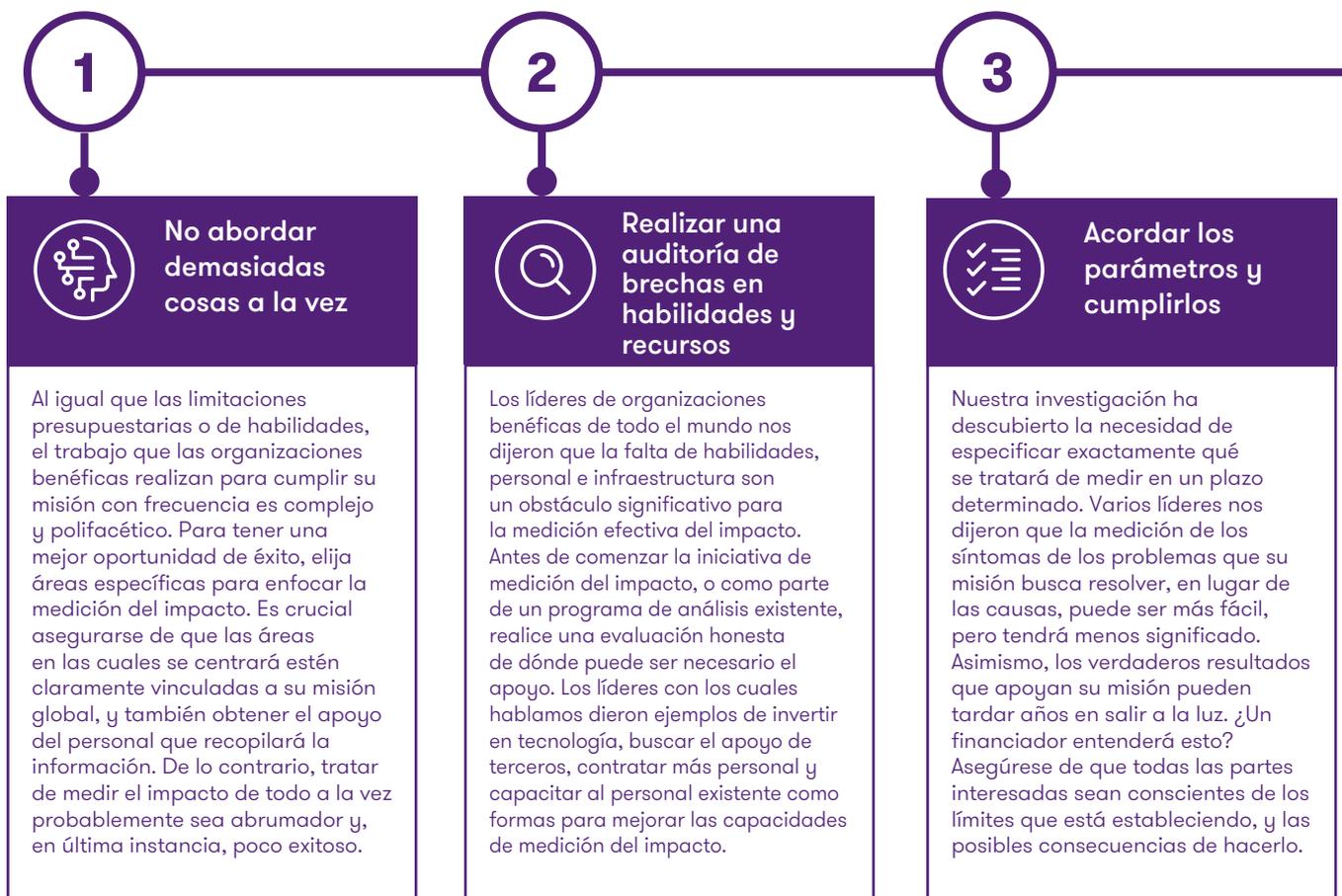
“Todos pueden ver nuestros resultados en tiempo real en nuestro sitio web. Nuestra filosofía es: si le presentamos estos datos, usted puede decidir si lo estamos haciendo bien”.

**Matt Stevenson-Dodd,
Director Ejecutivo de Street League,
Reino Unido**

Seis pasos para medir mejor el impacto

Los líderes de todo el sector de beneficencia reconocen que la medición eficiente del impacto es una poderosa manera de demostrar que el trabajo que están haciendo está realmente fomentando su misión.

Sin embargo, la medición del impacto viene con desafíos. Aquí hay seis recomendaciones para que las organizaciones benéficas consideren a fin de garantizar la mejor medición del impacto posible.



Un problema común planteado por las organizaciones benéficas de todo el mundo es hacer que los resultados arrojados por la medición del impacto tengan sentido. La necesidad de garantizar que los resultados son exactos y que pueden ser verificados es críticamente importante. Compartir resultados que se pueden recopilar desglosados o desvirtuados, podría hacer más daño que bien. Explore quién está mejor posicionado dentro de sus equipos para llevar a cabo el proceso de verificación. Además, considere si los ensayos de control aleatorios podrían ayudarle a demostrar el impacto al comparar los resultados de los grupos que ha apoyado y aquellos que no.



Verifique sus resultados antes de compartirlos

4

Una amplia variedad de partes interesadas necesitará escuchar sus resultados de impacto de una manera diferente. Su personal será esencial para gestionarlo de manera exitosa. Los equipos de gestión apasionados pueden colaborar con los consejos de administración y asegurarse de que los fideicomisarios entiendan el impacto de su trabajo en consonancia con su estrategia. Asimismo, alentar al personal a ser parte del proceso de medición del impacto creará un ejército de promotores que se sentirán facultados para obtener la participación de los donantes y benefactores.



Potencie a su equipo para actuar como promotores

5

Las diferentes audiencias pueden requerir medios diferentes para hacerles llegar la historia, pero los componentes estructurales deben seguir siendo los mismos. Al pensar en estos componentes, un factor clave que unió a los líderes de organizaciones benéficas con quienes hablamos fue que ninguna organización puede lograr que todo sea correcto todo el tiempo. De hecho, sugerir que puede hacer esto podría ser peligroso. Así que no se intimide al momento de indicar dónde su impacto no ha sido tan significativo como se esperaba. Al hacerlo no solo demostrará transparencia y humildad, sino que también proporcionará áreas útiles a considerar como prioritarias en el momento de la toma de decisiones en el futuro.



No tenga miedo de contar su historia a su manera

6

Próximos pasos

Agradecemos a todas las organizaciones benéficas que han ofrecido sus puntos de vista. Compartir mejores prácticas es una manera poderosa para que las organizaciones benéficas llenen algunas de esas brechas y esperamos escuchar más ejemplos de historias de éxito a medida que las organizaciones benéficas buscan mejorar la forma de medir el impacto.

En nuestra próxima publicación, vamos a examinar más detenidamente las tendencias futuras y cómo afectarán a la medición del impacto. Por ejemplo, investigaremos el creciente papel de la tecnología en la medición y la presentación de informes. Evaluaremos la generación emergente de donantes de organizaciones benéficas y los trabajadores que creen que el propósito es el elemento fundamental. Todas estas tendencias refuerzan que comprender el impacto es vital.

Colaboradores

Las entrevistas y conversaciones para este informe se realizaron entre mayo y agosto de 2018. Nos gustaría agradecer a las siguientes personas por sus ideas y contribuciones.

Louise Aitken, Directora Ejecutiva,
Akina Foundation

Philip Ayers, Socio de Financiación,
Vision West Community Trust

Monica Blagescu, Directora de
Programas Humanitarios y Rendición
de Cuentas, Disasters Emergency
Committee

Catriona Dejean, Directora de
Estrategia e Impacto, Tearfund

Dra. Davina Deniszczyk, Directora
Médica y de Beneficencia, Nuffield Health

Peter Derrick, Director Ejecutivo,
Effect Hope

Jannine Edgar, Directora de
Operaciones (COO), Chartered Institute
of Procurement and Supply

Bill Gamack, Director Ejecutivo,
Epic Assist

Stephen Goodman, Director Ejecutivo,
Volunteer Service Abroad

Dr. John Guy OBE, Fideicomisario,
CAFOD

Steph Harland, Director Ejecutivo, Age UK

Nick Hopkinson, Director de Desarrollo,
The Life You Can Save

Lincoln Hopper, Director Ejecutivo,
Multiple Sclerosis Queensland

Harry Johns, Alzheimer's Association

Michelynn Lafleche, Vicepresidenta
de Estrategia, Investigación y Políticas,
United Way

Carol Mack, Directora Ejecutiva,
Association of Charitable Foundations

Kate Markey, Directora Ejecutiva,
London Community Foundation

Chuck MacLean, Director Ejecutivo de
Servicios Familiares, Family Services of
Peel

Johnny Misley, Director Ejecutivo,
Ontario Soccer Organisation

Huw Morris, Jefe de Planificación
Corporativa, Royal Voluntary Service

Deborah Nisbet, Gerente General de
Finanzas y Servicios de Negocios, St.
Vincent de Paul Society, Queensland

Brian Quinn, Vicepresidente Asociado
de Investigación, Evaluación y
Aprendizaje, Robert Wood Johnson
Foundation

Sandra Rupnarain, Directora de
Servicios al Cliente y Servicios Familiares,
Family Services of Peel

Pablo Scully, Director Ejecutivo,
Churches of Christ Queensland

Irene Sobowale, Directora Ejecutiva,
The Disabilities Trust

Matt Stevenson-Dodd, Director
Ejecutivo, Street League

Kirsten Taylor, Gerente de Servicios
de Filantropía, Perpetual Guardian
Foundation

James Westhead, Director Ejecutivo
de Comunicaciones Externas, Desarrollo
y Tecnología, Teach First

Chris Wright, Director Ejecutivo, Catch22

Jackie Youngblutt, Gerente General de
Programas, St. Vincent de Paul Society,
Queensland

Contáctenos



En todo el mundo, se espera cada vez más que las organizaciones sin fines de lucro brinden más, mientras enfrentan la realidad de los recortes de financiación gubernamental y de donaciones voluntarias. Entendemos al sector y ayudamos a nuestros clientes a superar estos desafíos y alcanzar sus metas.

Para explorar cómo su organización benéfica podría mejorar su estrategia de impacto, póngase en contacto con alguno de nuestros equipos de especialistas mundiales.

Simon Hancox

Socio

E-mail: simon.hancox@au.gt.com

Australia

Brent Kennerley

Socio

E-mail: brent.kennerley@nz.gt.com

Nueva Zelanda

Carol Rudge

Socia y Líder Global

E-mail: carol.rudge@uk.gt.com

Reino Unido

Deryck Williams

Socio

E-mail: deryck.williams@ca.gt.com

Canadá

Johan Andersson

Socio

E-mail: johan.andersson@se.gt.com

Suecia

Mark Oster

Socio

E-mail: mark.oster@us.gt.com

EE. UU.

Christine Regimbal

Socia

E-mail: regimbal.christine@rcgt.com

Canadá

Para leer más acerca del impacto o cómo podemos ayudar, visite [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)



Grant Thornton

An instinct for growth™

grantthornton.global

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de auditoría, impuestos y consultoría independientes. Las firmas ayudan a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento brindándoles asesoramiento significativo y con visión de futuro.

Equipos proactivos, liderados por socios accesibles, utilizan su capacidad de análisis, experiencia e instinto para entender problemas complejos de clientes del sector privado, que cotizan en bolsa y del sector público, a fin de ayudarlos a encontrar soluciones. Más de 50,000 personas de Grant Thornton en más de 135 países están enfocadas en marcar una diferencia con los clientes, colegas y comunidades en los que vivimos y trabajamos.

© 2018 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

EPI.1292