

Caja de herramientas

GUÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PARA LA INVERSIÓN DE IMPACTO



Primera edición 2020

GUÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO PARA LA INVERSIÓN DE IMPACTO

CAJA DE HERRAMIENTAS



ACERCA DE LA ALIANZA POR LA INVERSIÓN DE IMPACTO

La Alianza por la Inversión de Impacto México (AIIMx) es una red de organizaciones que buscan impulsar la agenda de inversión de impacto en México, y así contribuir a resolver problemas sociales y ambientales.



ACERCA DE TERRAÉTICA

Terraética es la primer consultoría en México dedicada enteramente a dos ejes principales: la medición de impacto de empresas, organizaciones y proyectos de conservación e impacto social, y la democratización del conocimiento para el fortalecimiento del sector social y ambiental de latinoamérica.

El contenido, opiniones y recomendaciones expresadas de esta publicación son responsabilidad de la marca Terraética y de su director general Roberto Carvallo Escobar. Para reproducir, compartir y almacenar este documento o sus partes, se solicita la atribución de autoría pertinente mas no se requiere permiso previo del autor. Esta obra está publicada bajo los lineamientos de Creative Commons, donde:

Atribución: Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

No Comercial: Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

No hay restricciones adicionales: No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Usted es libre de:

Compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Adaptar: remezclar, transformar y construir a partir del material.

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.



ELABORADO POR:
Terraética

CONTRIBUCIONES:
Ana Morado
Azucena Betanzos
Felix Carvallo
Gabriela Lozano
Ismael Hernández
Itziar Amuchástegui
Julia González
María José Kerlegand
Marlene Reyes
María Inés E. Zambrano
Miguel Gallo

DIRECCIÓN, EDICIÓN Y DISEÑO:
Roberto Carvallo Escobar

INFORMACIÓN:
contacto@terraetica.com
www.terraetica.com

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES:



Primera edición, 2020
Ciudad de México, México
ISBN: en trámite

GUÍA DE MEDICIÓN DE IMPACTO

PARA LA INVERSIÓN DE IMPACTO

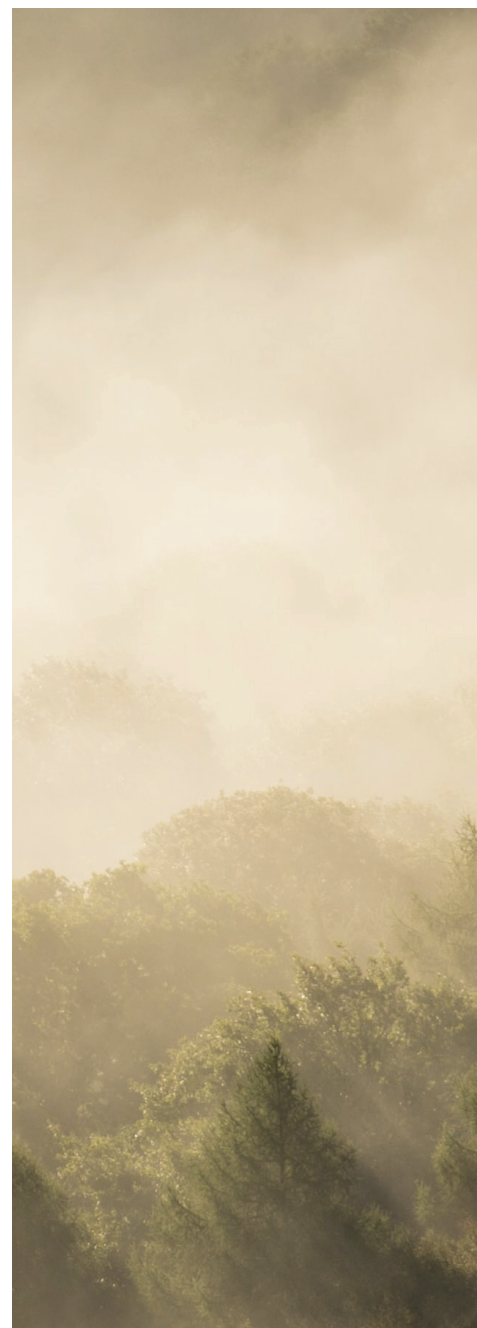


ÍNDICE

ÍNDICE	4
CONTEXTO	6
Punto de partida	8
Desafíos	8
Causas	9
Efectos	9
Oportunidades	9
Marco de trabajo: la inversión de Impacto	11
Financiamiento con impacto	12
Relevancia de la inversión de impacto	14
Desafíos de la inversión de impacto	14
Esfuerzos realizados	14
Al día de hoy en la MEII	15
En búsqueda de un consenso	15
Mejores prácticas para la MEII	15
Momentos	16
¿Por qué medir el impacto de la inversión de impacto?	16
Aportes de la Guía	20
Focalización en la inversión de impacto	21
Practicidad	21
Conocimiento a partir de la experiencia	21
¿A quién está dirigida?	21
CAJA DE HERRAMIENTAS	22
¿Qué herramientas se usan al día de hoy?	24
¿Cómo comenzar?	25
Rankings	27
Experimentación de evaluación de impacto	27
Sistemas de gestión de impacto	27
Beneficios y limitaciones	28
INICIO	30
Las 5 dimensiones del impacto	32
Información del IMP	33
Principios de Inversión Responsable (UNPRI)	34
Índices y estándares ASG	35
The Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	35

Progress out of Poverty Index (PPI)	35
Métricas y catálogos (IRIS/+)	36
Global Reporting Initiative (GRI)	37
Metodologías propias	37
Metodología SROI	37
IMM: Evaluación y Gestión de Impacto (IMP - IRIS+)	42
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	44
SDG (ODS) Compass	44
Agenda2030.mx	45
SDG Action Manager	45
SISTEMA PROPIO	46
¿Qué es un sistema propio?	48
Meta-metodología	48
Intención	50
Materialidad	50
Teoría de Cambio	50
Mapa de agentes de interés	53
Análisis de materialidad	53
Elementos	54
Indicadores y variables	54
Deserción escolar	54
Cambio en el tiempo	54
Planeación y Metodología	56
Evidencia	57
Acción	57
Guía práctica EVPA para medir y gestionar el impacto	58
Análisis y Tangibilización	58
Tipos de Estadística	58
Evaluación financiera	59
Integración de intangibles en el análisis Proforma	59
Comunicación	60
Gestión y Monitoreo	61
CONCLUSIÓN	63
+HERRAMIENTAS	64
REFERENCIAS	68

CONTEXTO





PUNTO DE PARTIDA

La inversión de impacto es una manera de invertir que cada vez toma mayor fuerza en México y en el mundo. Una de sus características principales es la búsqueda intencional de generar un impacto social y medioambiental medible, además de un retorno financiero.

Uno de los elementos clave de este tipo de inversión es el establecimiento de objetivos sociales y medioambientales, los cuales deben de poder ser validados mediante una medición de impacto e incluir no solo los resultados financieros, sino también los resultados de impacto social y ambiental en sus decisiones de inversión.

A nivel internacional existen diversas métricas y metodologías con diferentes niveles de complejidad, profundidad y capacidad para evaluar e identificar distintas variables de impacto.

En el 2019, según la novena edición del reporte del GIIN, 66% de los inversionistas de impacto utilizan información cualitativa para medir su impacto, 63% usan métricas propias que no están alineadas a ninguna metodología externa, 49% usan métricas alineadas al IRIS, 37% usan métricas estándar como GIIRS, GRI, SASB, IMP, etc. Además, 62% reporta monitorear el impacto de alguna de sus inversiones tomando a los ODSs como referencia (GIIN, 2019).

Llama la atención que a pesar de la importancia que tiene la medición de impacto aún muchos inversionistas, emprendedores, corporativos o fundaciones no miden su impacto de forma sistemática. Para poder hacerlo, los actores involucrados en el ecosistema de inversión de impacto se enfrentan con diversos retos.

DESAFÍOS

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el ecosistema de la inversión de impacto es poder evaluar y comunicar de forma clara, eficiente y profesional los resultados e impacto de sus programas de sustentabilidad, de responsabilidad social, de producción regenerativa o de valor compartido.

Existen por lo menos cuatro dimensiones detonantes que hacen difícil la implementación de sistemas de medición de impacto tanto en las empresas o proyectos como en la inversión de impacto:

1. Lenguaje: si bien existe un lenguaje en común y ciertas bases vinculantes entre los distintos marcos de trabajo de la medición de impacto, existen todavía pocos acuerdos estandarizados mínimos sobre los que los distintos índices puedan apoyarse.

2. Metodología: si bien existen múltiples metodologías para la medición de impacto, existen grandes discrepancias entre la validez de ellas, vistas desde los diferentes ángulos de los agentes de interés: académico, opinión pública, agentes certificadores, instituciones de gobierno e instituciones internacionales.

3. Facilidad: si bien se han realizado grandes esfuerzos en la simplificación del proceso de la medición de impacto, todavía no existe un punto medio que permita tener una solidez técnica de medición de impacto a lo largo de los diferentes sectores económicos sin tener que incurrir en un gasto considerable de tiempo y dinero.

4. Confianza: si bien uno de los pilares de la medición de impacto ha sido la transparencia a través de la verificación documental y

la generación de evidencia, no se ha podido romper una barrera de sospecha y confianza de dicha medición ocasionada por conflictos en la rendición de cuentas y conflictos de interés socio-financieros de las empresas que miden su impacto.

CAUSAS

Además de los desafíos mencionados, hay otras razones por las cuales un proyecto de inversión de impacto no cuenta con una medición de impacto. Las más comunes son:

1. La alta carga de trabajo operativo que limita la capacidad de dirigir esfuerzos hacia la medición de impacto.
2. El corto tiempo con el que se cuenta para entregar informes y reportes.
3. El elevado costo en tiempo y recursos para la adopción y actualización constante de metodologías, indicadores y datos necesarios para la medición de impacto.

EFFECTOS

Como consecuencia de todas estos desafíos y causas, surge una serie de problemas como:

- Dificultades para identificar, evaluar y solucionar correctamente los problemas que aquejan a los agentes de interés.
- Tener poca previsión de resultados alcanzables y factibles en programas, ocasionada por tener información incompleta, parcial y desagregada del impacto generado.
- Encontrar barreras en el fondeo y financiamiento de proyectos sustentables al no poder medir, evaluar o comunicar sus logros

con el público en general, con sus inversionistas, fondeadores, con la Banca de Desarrollo, con la Banca Privada o bien con los Fondos de Inversión de impacto.

- Generar desconfianza en inversionistas por la falta de rendición de cuentas clara y poca transparencia de los resultados de impacto.
- Enfrentar problemas de credibilidad con la opinión pública ocasionada por información poco precisa del impacto que generan.
- Afrontar obstáculos en la comunicación interna y externa del cumplimiento de objetivos y metas, lo cual genera desaliento y recelo en los *stakeholders* del proyecto.

OPORTUNIDADES

Todo esto hace que una medición de impacto permita, entre otras cosas:

- A. **Evaluar** el éxito o el fracaso de una inversión.
- B. **Aportar credibilidad y eficiencia** de la misma y detonar procesos de toma de decisión para escalar modelos empresariales.
- C. **Generar confianza** tanto para los receptores de inversión como para los inversionistas.
- D. **Impulsar la tracción** de otros inversionistas.
- E. **Tangibilizar los intangibles** como lo es el capital social, la solidaridad, la inclusión social, la conservación ambiental, la sustentabilidad, la resiliencia, etc.



MARCO DE TRABAJO: LA INVERSIÓN DE IMPACTO



En el mundo cada vez más personas quieren invertir en instrumentos que, además de generar retornos financieros, respondan a otros desafíos globales como el cambio climático, la inequidad, etc.

Uno de los instrumentos más poderosos para ello es la inversión de impacto. Con este instrumento se busca unificar la eficiencia y disciplina de los mercados de capital y a su vez, resolver de manera efectiva los grandes problemas sociales y ambientales que enfrenta el mundo.

Al día de hoy, si bien existen diversos esfuerzos a lo largo del mundo, no hay una única definición completamente consensuada de lo que es la inversión de impacto. Sin embargo, esto no quiere decir que no existan elementos clave que permitan diferenciarla de otros tipos de fondeo y financiamiento de proyectos.

Una de las definiciones que ha logrado un mayor consenso en el mundo es la propuesta por el *Global Steering Group for Impact Investment* (GSG), un grupo del que la *Alianza por la Inversión de Impacto México* (AIIMX) es parte. Acorde al GSG, la inversión de impacto es aquella que:

La inversión de impacto vista de esta forma, es aquella en donde cohabitan criterios financieros como el riesgo y el rendimiento y a su vez, detonantes de impacto social y ambiental.

En esta definición resaltan dos elementos fundamentales acerca de la inversión de impacto: la intencionalidad y la eficacia de resultados.

En el caso de los criterios financieros, la intención de una inversión es la maximización de un retorno financiero mientras que la eficacia de resultados de dicho retorno financiero está sustentada en la relación del riesgo y rendimiento esperados.

En contraste, en el caso de los detonantes de impacto social y ambiental, la intencionalidad está sujeta a un análisis contrafactual de la intervención y la eficacia de resultados, a una medición, evaluación y gestión del impacto generado. Por todo ello es de capital importancia profundizar en la medición de impacto de la inversión de impacto (MEIII). Con ella se lograría determinar la intencionalidad del impacto de una intervención (tener certeza de que el impacto fue intencional y no casual) y cuánto impacto se detonó. Una MEIII permitirá, entonces, pronosticar los impactos, replicarlos e incrementarlos.

*“...intencionalmente se dirige a resolver problemas sociales o ambientales optimizando el riesgo y el rendimiento financiero, así como el impacto, a través de la medición de resultados de objetivos sociales, ambientales y financieros específicos”**

*Fuente: *Inversión de Impacto en México*, AIIMX, 2018, p.IX.

FINANCIAMIENTO CON IMPACTO

Para entender el lugar que ocupa este tipo de instrumento en el ecosistema financiero, es importante explorar su relación con el financiamiento tradicional, con los subsidios gubernamentales y con la filantropía.

Cada tipo de instrumento financiero tiene características particulares y es preciso entenderlas para poder diferenciarlas de las características propias de la inversión de impacto.

Las diferencias entre cada instrumento pueden verse de la siguiente forma*:



	Origen de recursos	Objetivo de recursos	Cumplimiento
Subsidio	Recaudación fiscal	Desarrollo social	A la sociedad
Inversión tradicional	Capital de riesgo	Rendimientos	A inversionistas
Filantropía	Donativos y estímulos fiscales	Impacto social y ambiental	A donantes
Inversión de impacto	Donativos y capital de riesgo	Impacto y rendimiento	A los agentes de interés

Otra forma de entender la inversión de impacto es usando el espectro de objetivos de los diferentes tipos de inversión que existen. La inversión de impacto puede localizarse en un punto medio que habla dos tipos de lenguajes simultáneos: el del rendimiento/riesgo y el del impacto social y ambiental**.

*Fuente: elaboración propia.

ESPECTRO DE INTENCIONES DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

Inversión tradicional

Busca una maximización de rendimientos tomando en cuenta el riesgo de la inversión

Inversión socialmente responsable

Busca una maximización de rendimientos considerando elementos ASG (ambiental, social y gobernanza)

Inversión de impacto

Busca una optimización entre los rendimientos financieros y el impacto social y ambiental que detona la inversión

Inversión filantrópica

Busca generar impacto social o ambiental, y acepta rendimientos financieros por debajo del mercado financiero y privilegia el generar impacto social y ambiental positivo

Filantropía

Busca generar impacto social y ambiental sin la expectativa de rendimientos financieros

***Fuente: elaboración propia con información de Impact Investment Handbook, de Rockefeller Philanthropy Advisors , 2020.*

RELEVANCIA DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

La relevancia de la inversión de impacto en el mundo es evidente cuando, en Latinoamérica, según *El Panorama de la Inversión de Impacto de América Latina, Tendencias 2016 & 2017*, se estima que se invirtieron mil cuatrocientos millones de dólares entre 860 inversiones de impacto (ASPEN y LAVCA, 2018)

Del total de estas inversiones, 136 millones se invirtieron en 69 negocios en México, lo que lo posicionó como el tercer lugar en inversión de impacto en la región, además de ser el país con mayor diversidad en este tipo de inversión.

DESAFÍOS DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

Para poder realizar una optimización entre los rendimientos financieros y el impacto social y ambiental se requieren instrumentos de análisis que permitan determinar, primero, si el impacto deseado tuvo lugar, y segundo, cuál fue el alcance de dicho impacto.

Es preocupante, por lo tanto, conocer que solo un 49% de la inversión de impacto (o de inversión de fondos con la intención de detonar impacto social y ambiental) cumplen con el requisito de medir el impacto que generan, según el *Growing Impact, New Insights into the Practice of Impact Investing* de la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2020).

Esto significa que más de la mitad de la inversión del impacto global no cuenta con metodologías, indicadores y métricas que brinden información precisa a los tomadores de decisión para la optimización buscada.

ESFUERZOS REALIZADOS

La medición de impacto es vital para el crecimiento de este tipo de inversión porque demuestra el efecto que tienen las inversiones de impacto sobre el entorno y por lo mismo, legitima sus beneficios. Una correcta medición de impacto genera externalidades positivas para el inversionista y para el receptor de fondos. Entre las principales externalidades está la movilización de mayor capital gracias a procesos de transparencia y rendición de cuentas en relación con el impacto alcanzado.

Si bien el ecosistema de la inversión de impacto cada vez se preocupa más por la medición de impacto, debe reconocerse que esta práctica tiene dificultades intrínsecas como lo es la ya mencionada falta de una definición consensuada de *impacto* e *inversión de impacto* y tener una metodología unificada para la medición y evaluación de impacto.

A estas complicaciones, también debe añadirse que existen visiones y perspectivas diferentes de los alcances y fortalezas de los instrumentos hoy disponibles. Para hacer todavía más compleja la labor, se suma la diversidad de temas, voces y *expertises* relacionados con todo lo referente al impacto social y ambiental.

Si para identificar que una inversión tradicional sea positiva o negativa, basta ver un puñado de indicadores financieros como lo es el rendimiento, el riesgo o la volatilidad, para una inversión de impacto se le deben sumar indicadores de impacto de cada tema correspondiente: salud, educación, medioambiente, trabajo, pobreza, cambio climático, agua, etc., cuyos indicadores de impacto tampoco cuentan con un consenso generalizado con los diferentes agentes de interés y voces.

Por supuesto que existen esfuerzos que buscan precisamente ese consenso universal como lo han realizado el *Global Impact Investing Network* (GIIN), o el *Global Steering Group for Impact Investment* (GSGII), la plataforma *Impact Management Project* (IMP) y esfuerzos globales como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus métricas. Sin embargo, la enorme complejidad de la inversión de impacto, de sus objetivos y de sus alcances, no hacen fácil la tarea de simplificar del todo el concepto de Medición de impacto de la inversión de impacto (MEII).

AL DÍA DE HOY EN LA MEII

A la fecha, existen diferentes metodologías para la medición de impacto de la inversión de impacto. En el documento, *Inversión de Impacto en México, Agenda de un mercado en crecimiento*, se estima que el 92% de los inversionistas de impacto en América Latina utilizan métricas propias y/o estándares internacionales para medir su impacto y que en México, se utilizan, además de métricas propias, cinco sistemas de medición principales: Métricas IRIS+, *The Global Impact Investing Rating System* (GIIRS), *Progress out of Poverty Index* (PPI), *Global Reporting Initiative* (GRI), Metodología SROI, Teoría de Cambio y Evaluaciones de Impacto Social.

EN BÚSQUEDA DE UN CONSENSO

Así como surgen continuamente instrumentos y metodologías provistas de diferentes *expertises* en la medición de impacto, también se desarrollan esfuerzos colectivos que brindan posibles consensos o lenguajes en común acerca de los instrumentos idóneos, metodologías y métricas aptas para la MEII. El más importante de ellos es el *Impact Management Project* (IMP) que busca partir de un marco de trabajo en conjunto con múltiples agentes de interés de la inversión

de impacto hacia una estandarización en las metodologías y en la entrega de resultados.

Curiosamente, uno de los factores más benéficos de la inversión de impacto es al mismo tiempo, una de las mayores condicionantes para lograr dicho acuerdo o consenso generalizado: su atraktividad. Conforme nuevos actores se suman a la conversación de la inversión de impacto, los instrumentos para la medición del impacto se multiplican. Esto sucede porque cada actor, de cada campo o sector, utiliza herramientas propias con las que ha encontrado gran afinidad, pertinencia y comodidad de uso. Es por esto por lo que en la inversión de impacto confluyen distintas herramientas, metodologías, métricas e indicadores que buscan una forma de coexistir. Quizá, esa manera de coexistir no sea a través de un consenso sino de una caja de herramientas que brinden flexibilidad de uso, relevancia y plasticidad.

MEJORES PRÁCTICAS PARA LA MEII

La discusión no es sencilla cuando se busca establecer un compendio de mejores prácticas para la MEII. Existen agentes de interés que prefieren optar por indicadores y datos propios, resultantes de la implementación de herramientas como el Mapeo de agentes de interés y los Análisis de materialidad, o bien prefieren basarse en una Teoría de Cambio como instrumento generador de indicadores y rutas críticas, o bien optan por los resultados de un Marco Lógico.

Los hay también los que deciden implementar métricas externas y otros que no se sienten cómodos con la utilización de *proxies*. Hay quienes deciden alinearse a metodologías internacionales mientras que otros prefieren desarrollar metodologías propias. Hay quienes consideran que es necesario tener criterios mínimos y otros

que consideran que lo valioso del impacto es su amplitud y diversidad. Los hay quienes prefieren metodologías experimentales y quienes prefieren metodologías no-experimentales. Hay quienes deciden realizar un análisis de *Social Return of Investment* (SROI) para condensar el resultado en un solo indicador, pero hay otros que deciden tener dos análisis financieros independientes para tener más puntos de referencia para la toma de decisiones. La discusión es muy amplia y compleja pero a su vez, enriquece el mundo de la MEIII.

MOMENTOS

La decisión acerca de qué herramienta es la correcta para una MEIII no únicamente depende de gustos o de sentirse cómodo con una metodología sino también del momento en que se encuentra tanto el inversionista como el receptor de la inversión.

Así como depende todo de los momentos de madurez de cada uno, también depende del nivel de exigencia en rendición de cuentas, transparencia y profesionalización que solicita su contraparte.

Por ejemplo, si el inversionista (A) solicita o espera una medición de impacto altamente sofisticada pero el receptor de la inversión (a) no se encuentra en la posibilidad de lograrlo, el cuello de botella no radicará en la decisión de qué instrumentos sean los mejores para MEIII sino en la capacidad operativa, económica y de *expertise* que tenga el receptor de inversión para lograr esos estándares mínimos que requiera el inversionista (A).

Lo mismo sucede cuando el inversionista (B) no requiere, por su tesis de inversión, por sus objetivos, por el tipo de cartera de inversión o por cualquier otro motivo, de indicadores complejos. En este caso, es posible que el receptor de la inversión (b) no profundice en la profesionalización de la medición

de su impacto dado que no se lo solicitan expresamente. También puede suceder que ambos, el inversionista (C) y el receptor de inversión (c) estén en un mismo momento de profesionalización en la medición de impacto pero uno prefiera la utilización de la metodología IRIS+ mientras que el otro se sienta cómodo con las métricas GRI, o bien que uno prefiera una evaluación de impacto con experimentación pero el otro prefiera regirse por índices o certificaciones de ASG (ambiental, social y de gobierno corporativo).

El mundo de la MEIII es de una complejidad monumental. Tanta, que hace de gran relevancia e importancia el desarrollar una Guía en forma de **Caja de herramientas**, instrumentos y conceptos que permitan contar con un repositorio/manual de los elementos necesarios para poder integrarse al mundo de la medición de impacto de la inversión de impacto.

¿POR QUÉ MEDIR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO?

En el sector de la inversión de impacto la práctica de la medición es fundamental, debido a que la presencia de evidencia medible es parte de los aspectos claves para que una inversión pueda ser considerada de impacto (GIIN, 2019).

Así, esta práctica es cada vez más utilizada por inversionistas, empresas sociales, organizaciones no gubernamentales, entre otros, con el objetivo de validar que se haya creado valor o impacto con sus intervenciones. La medición de impacto es un ejercicio que permite detectar la efectividad y eficiencia de las intervenciones, contribuyendo a identificar las oportunidades y riesgos de la inversión.

Por lo tanto, una medición de impacto:

- 1 Apoya la toma de decisiones.** La información clara sobre los costos y el impacto de los proyectos implementados ayuda tanto en la planificación como en la gestión de una inversión.
- 2 Prioriza dónde invertir.** Una herramienta de medición y gestión de impacto permite evaluar inversiones y por lo tanto, dar mayor sustento a una cartera (*portfolio*) de inversión de impacto.
- 3 Fomenta el aprendizaje.** La medición de impacto promueve una cultura de formación permanente en las organizaciones, en las empresas y en los inversionistas, lo que a su vez profesionaliza al sector detonando mejores procesos de rendición de cuentas y transparencia. Además, el aprendizaje en la medición de impacto permite la replicabilidad del impacto y más importante, la posibilidad de proyectarlo y pronosticarlo.
- 4 Estimula el diálogo y la colaboración.** Las buenas prácticas obtenidas de la medición de impacto pueden ser compartidas con otras organizaciones, empresas e inversionistas para colaborar y fomentar un diálogo constructivo, estratégico y de valor mutuo de metodologías, métricas, desafíos y hallazgos.
- 5 Promueve una relación positiva con los inversionistas.** La medición permite comunicar el impacto social alcanzado a los agentes involucrados procurando una mejor comprensión de los resultados y del valor generado en el proyecto. Esto genera confianza tanto para los inversionistas como para los receptores de inversión.
- 6 Facilita los esfuerzos de *marketing* o de recaudación de fondos.** Los resultados derivados de la medición de impacto pueden ser utilizados para crear nuevas estrategias de *marketing* y atraer nuevos financiadores para una empresa o proyecto. Esto significa que la medición de impacto puede funcionar como una herramienta tractora de otros instrumentos de financiamiento.
- 7 Brinda confiabilidad.** La práctica de medición de impacto, al proporcionar información válida y relevante, fomenta la confiabilidad y eventualmente certeza de los alcances de la intervención.

¿Por qué es relevante la MEIII para las empresas?

Para dar certeza a los inversionistas sobre el impacto que están logrando y resaltar la importancia y relevancia de la inversión de impacto versus otro tipo de inversiones. También, para destacar que los presupuestos de inversión que consideran, además del beneficio directo en la empresa, el beneficio hacia la comunidad en donde se desempeñan, hacia sus colaboradores y el medio ambiente, redundan en mejores resultados para la empresa, en su sustentación en el tiempo y en un efecto positivo y constructivo entre los involucrados.

¿Por qué es relevante la MEIII para los inversionistas?

De acuerdo con el *Annual Impact Investor Survey 2020* (GIIN, 2020), las tres principales razones para hacer inversión de impacto (87%) se relacionan con el impacto de las mismas. Los inversionistas se sienten motivados al ser reconocidos por una inversión responsable y por ello se vuelve relevante conocer el impacto que dichas inversiones están teniendo, como parte de su motivación para continuar haciendo inversiones de impacto, pero también para incrementar el capital en aquellas que muestren mayor impacto.

¿Para qué una empresa haría una MEIII?

Para poder convencer e inspirar confianza en sus inversionistas, así como para establecer líneas de acción y gestionar sus proyectos en la búsqueda de un mayor impacto.

¿Para qué un inversionista haría una MEIII?

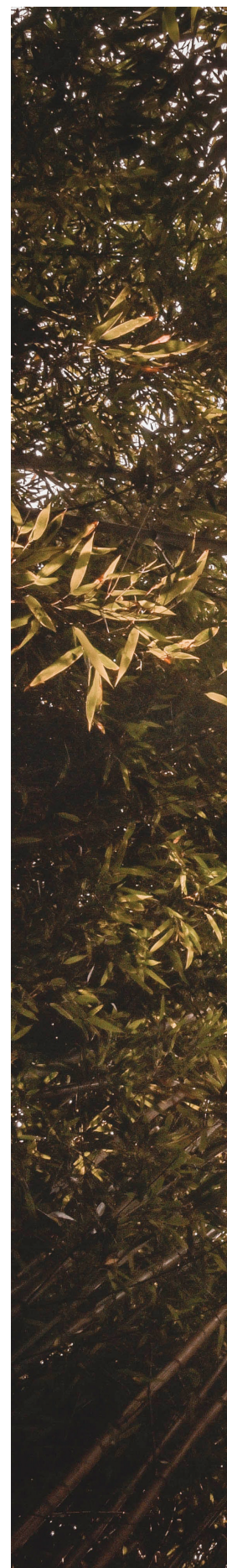
Para visualizar las diferencias entre las inversiones de su cartera (*portfolio*) y poder replicar o potenciar el impacto de su inversión.

¿En qué se beneficia una empresa con una MEIII?

Obtiene una mayor cantidad de inversionistas de impacto en sus proyectos a los que pueden dar certeza con impactos reales y fácilmente comparables con el impacto de otras empresas.

¿En qué se beneficia un inversionista con una MEIII?

El inversionista puede acceder a los datos del impacto que su dinero está generando. Con esos datos, puede tomar decisiones sobre actuales o futuras inversiones de impacto, beneficiando aquellas que considere más convenientes, ya sea porque necesiten más apoyo o porque estén generando mayor impacto.





APORTES DE LA GUÍA



FOCALIZACIÓN EN LA INVERSIÓN DE IMPACTO

Uno de los mayores aciertos de la Guía es que se enfoca directamente en el mundo de la inversión de impacto. De esta manera sirve como apoyo tanto para los inversionistas como para sus contrapartes. Esta herramienta permitirá a los actores de la inversión de impacto fortalecer su objetivo de obtener el impacto social/ambiental que desean lograr.

PRACTICIDAD

Más que ser un texto informativo, la Guía busca simplificar aspectos complejos y proporcionar una orientación práctica. Es una herramienta aplicable para que los actores interesados en el tema puedan adaptar las metodologías a su contexto y necesidades.

CONOCIMIENTO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA

A través de las vivencias de los diferentes expertos sobre el tema, se presenta conocimiento que aporta a la conversación local y regional. La Guía es producto de un trabajo colaborativo, donde las diversas visiones se unifican con el propósito de ser un documento rico en conocimiento generado en la práctica.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA?

Se busca que este documento pueda ser utilizado por cualquier organismo, institución, gobierno, empresa y personas interesadas en la medición de impacto como un instrumento para evaluar el efecto y el valor que tienen sus actividades en el entorno. En especial, para saber si la intervención que conducen y promueven está produciendo un cambio social o ambiental positivo. Asimismo, la Guía fue creada tanto para el inversionista de impacto, como para los que realizan la intervención con el fin de evidenciar si los recursos asignados y las actividades están logrando los objetivos planteados. Por consiguiente, debe de ser útil tanto para los que apenas están adentrándose en el tema y se preguntan por dónde comenzar, como para los inversionistas y organizaciones con una gran trayectoria social que decidan continuar con el fortalecimiento de capacidades técnicas en la medición de impacto.



CAJA DE HERRAMIENTAS

PARA LA INVERSIÓN DE IMPACTO



TOOLBOX

¿QUÉ HERRAMIENTAS SE USAN AL DÍA DE HOY?

La encuesta anual de inversionistas de impacto (GIN, 2020, 46) indica que los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) de la ONU son, en términos generales, el instrumento más usado para la medición de impacto. En segundo lugar, se encuentra el *IRIS Catalog of Metrics*, mientras que, en el tercer lugar, está el *IRIS+ Core Metrics Set*.

Después se encuentra la plataforma del *Impact Management Project* (IMP) seguida de los *Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas* (UNPRI) y *B Analytics/GIIRS**.

Herramienta	Utilización
Objetivos de Desarrollo Sostenible	73%
IRIS Catalog of Metrics	46%
IRIS+ Core Metrics Sets	36%
Impact Management Project	32%
Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas	29%
B Analytics/GIIRS	18%

En tanto al uso diferenciado de cada instrumento o herramienta, los datos muestran que, para **determinar los objetivos** de impacto de una inversión, se utilizan los ODS, el IMP, el *IRIS Catalog of Metrics*, los UNPRI y el *IRIS+ Core Metrics Set*, mientras que, para **medir el impacto**, el orden cambia poco,

situando a los ODS en primer lugar seguido del *IRIS Catalog of Metrics* y del *IRIS+ Core Metrics Set*. El orden se mantiene en relación con los instrumentos utilizados para reportar el impacto (GIN, 2020)**.

Herramienta	Para definir objetivos	Para medir el impacto	Para reportar el impacto
Objetivos de Desarrollo Sostenible	52%	37%	48%
IRIS Catalog of Metrics	19%	36%	27%
IRIS+ Core Metrics Sets	16%	29%	20%
Impact Management Project	21%	21%	16%
Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas	16%	10%	18%
B Analytics/GIIRS	7%	13%	12%

*Fuente: elaboración propia con información de Annual Impact Investor Survey, de GIIN, 2020, p. 46.

**Ibíd.

¿CÓMO COMENZAR?

Quizá la pregunta más importante para realizar la medición de impacto de una inversión de impacto no sea cuál es la mejor herramienta sino qué es lo que se busca con una MEII y qué es lo que se sabe al momento de comenzar. El momento en que se encuentra el inversionista o el receptor de inversión puede hacer más fácil la selección de la herramienta correcta.

Es común pensar que una caja de herramientas debe proveer las herramientas idóneas para desafíos específicos. Por ejemplo, para un tornillo, la herramienta idónea es un destornillador. De igual manera, para un clavo, el martillo será el mejor instrumento. Sin embargo, además de contar con un destornillador y un martillo, tiene la misma importancia el preguntarse si uno sabe utilizar estas herramientas o si uno se siente cómodo con ellas al haberlas utilizado con anterioridad. Quizá todavía más importante sería saber con qué herramienta se ha sufrido dificultades previamente.

Por más que una guía indique cómo usar un martillo, eso no asegura el no golpearse los dedos al usarlo, a menos que se tenga mucha práctica con la herramienta. Lo mismo sucede con cualquier otra herramienta.

Hay herramientas que funcionan muy bien para las cosas que fueron diseñadas. Hay otras que son enormemente útiles porque además de realizar su función original, sirven para otras tareas. Esto sucede cuando el usuario se ha acostumbrado a su uso pero, sobre todo, ha identificado las limitaciones y las capacidades de dichas herramientas. Aún cuando una herramienta esté diseñada para una función específica, si el usuario tiene suficiente experiencia con ella, podrá usarla para solucionar otros desafíos que se le presenten.

Lo mismo sucede con las herramientas de la medición de impacto. Por nombrar un ejemplo, la Teoría de Cambio surge como una metodología para identificar relaciones causales de una intervención. Sin embargo, no es poco común utilizar la metodología de Teoría de Cambio para otras tareas de planeación estratégica o para el diseño de indicadores, sin que estas sean sus funciones originales.

Esto también pasa con el Marco Lógico, que permite generar rutas de acción a corto, mediano y largo plazo pero se usa mucho para realizar diagnósticos colaborativos y ejercicios de planeación estratégica. Por esta razón, es tan importante identificar el momento en que se encuentra la persona, empresa y organización que realizará la MEII, y saber qué es lo que se busca. Si el usuario es experto de algunas herramientas en específico, seguramente será más eficiente en su medición de impacto que las utilice en vez de aprender a usar nuevas.

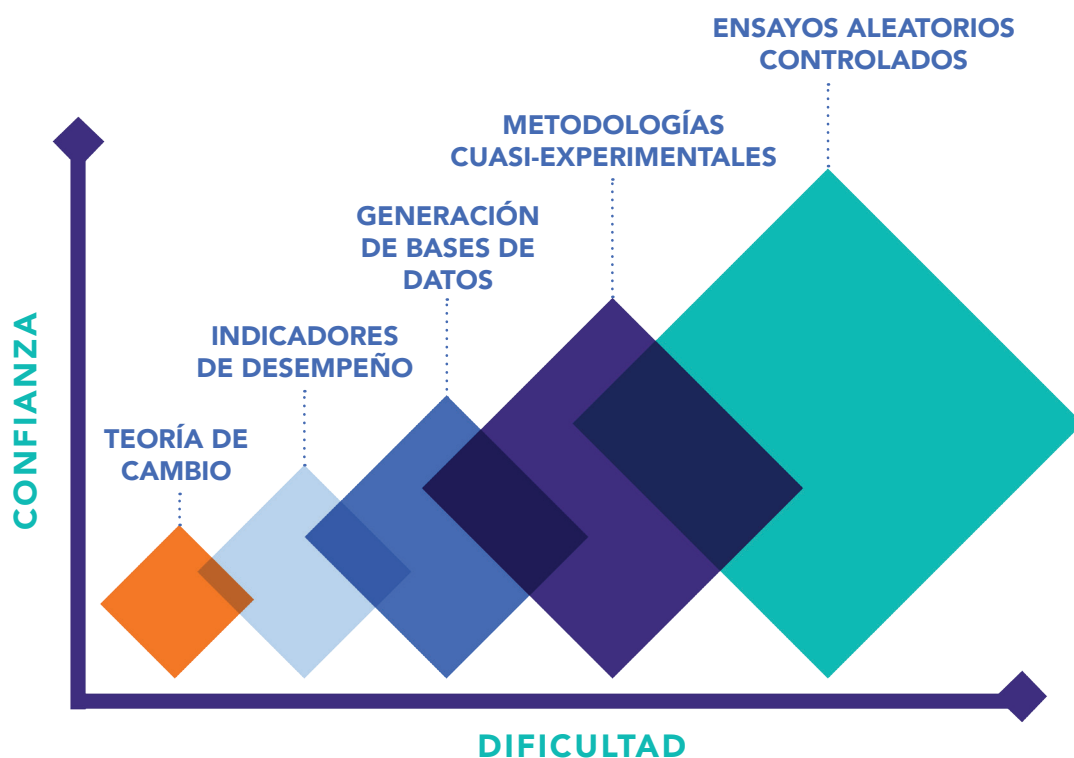
Igualmente, si el usuario no ha usado una sola herramienta de medición de impacto, es importante saber cuál es su objetivo en la MEII para evitar utilizar herramientas complejas que no requiera realmente.



LAS ASEVERACIONES DE IMPACTO

El *Spectrum of Impact Measurement* (Espectro de la medición de impacto), desarrollado por el *Sorenson Impact Center*, da luz a la pregunta acerca del momento en que uno se encuentra y qué es lo que se busca cuando se hace una MEIII. La matriz del *Spectrum Of Impact Measurement** muestra una curva ascendente en donde a mayor confianza se solicite en la aseveración de impacto, mayor dificultad se tendrá.

Como primer paso en la escala hacia la mayor confianza en la aseveración del impacto realizado, se encuentra la realización de una Teoría de Cambio. Posteriormente se encuentra la utilización de indicadores de desempeño como lo son los índices y *rankings*. Después, la generación de bases de datos propias y posteriormente, las metodologías cuasi-experimentales. Finalmente, en la escala de mayor dificultad y confiabilidad, se encuentran los ensayos aleatorios controlados.



Con esta escala, el usuario puede unificar su nivel de *expertise* con el nivel de confianza en la aseveración de impacto que busca y con la disponibilidad de recursos con los que cuenta para la realización de la MEIII. Lo que indica la escala es que a mayor nivel de

confianza necesaria, la metodología se hace más compleja y por lo tanto más difícil. En otras palabras, se requiere más experiencia y recursos para tener mayor certeza y confianza en la aseveración de impacto.

*Fuente: elaboración propia con información de Sorenson Impact Center en "A Playbook for Designing Social Impact Measurement", del Stanford Social Innovation Review, 2018.

TEORÍA, EVALUACIÓN Y SISTEMA

Otra perspectiva para comenzar el camino de la MEII proviene de una clasificación realizada por *Social Venture Technology Group* con el apoyo de *The Rockefeller Foundation*. En ella se divide a las metodologías de medición de impacto en tres categorías: **rankings**, **evaluaciones de impacto** y **sistemas de gestión de impacto**.

RANKINGS

Los *Rankings* evalúan una inversión de impacto con base en un conjunto preestablecido de indicadores y proporcionan de forma numérica o simbólica la cualidad de la inversión. Un ranking que mida adecuadamente el valor social y ambiental impulsará la transparencia y la rendición de cuentas de una inversión. Sin embargo, en sí mismo, el *ranking* no mide el impacto que ha tenido directamente la intervención en el entorno geográfico de la inversión. En contraste, una de las ventajas de los *rankings* es que permite realizar comparaciones entre inversiones al estar, en su mayoría, basadas en mejores prácticas sectoriales a través de un *benchmarking*. GIIRS, PPI y GRI se clasifican como *rankings* de inversión de impacto.

EXPERIMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Una evaluación de impacto es un proceso de investigación, planificación y manejo del cambio o consecuencias sociales (positivas y negativas, previstas y no previstas) que surgen de las políticas públicas, inversiones, planes y proyectos. Estas se basan en la experimentación científica y se realizan usando una serie de indicadores con rangos temporales muy definidos.

Las evaluaciones de impacto, en sí mismas, no incluyen mecanismos para dar seguimiento o monitoreo del impacto pero pueden ajustarse para atender las preferencias particulares de los inversionistas.

Este tipo de mecanismos generan información cuantitativa y cualitativa para poder comparar lo ocurrido, derivado de la inversión, en relación con el estado de las cosas si no se hubiera realizado la inversión. Algunas metodologías que utilizan este tipo de instrumentos son el SROI, el IMP o la implementación de los ODS.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE IMPACTO

Los sistemas de gestión de impacto buscan medir cómo las operaciones de la inversión generan impacto de manera continua al realizar un monitoreo constante. Este tipo de herramientas permite gestionar el impacto al hacer visibles los cambios a lo largo de toda la línea causal de la intervención y al integrarse en un solo sistema la recolección de información, su procesamiento y su comunicación.

Una evaluación de impacto puede ser parte de un sistema de gestión de impacto si prevé mecanismos de monitoreo y recolección constante de información. La plataforma del IMP es un buen ejemplo de un sistema de gestión de impacto.

BENEFICIOS Y LIMITACIONES

Rankings*

Ventajas: fáciles de leer y requieren poco tiempo del inversionista para su revisión.

Limitaciones: no se pueden conocer siempre las bases sobre las que se realiza la evaluación de impacto. No integran necesariamente las características del entorno socioambiental en la medición de impacto.

Evaluaciones de impacto

Ventajas: permite la evaluación de las inversiones con base en una serie de métricas pre-establecidas pero que se pueden adaptar a cada inversión, integrando la caracterización y perfilamiento inicial de los beneficiarios en una línea base para encontrar correlaciones y proyecciones del impacto de la intervención.

Limitaciones: muestran el impacto de una intervención en un momento en el tiempo pero no asegura que la metodología para evaluar dicho impacto pueda replicarse. Es costoso el proceso.

Sistemas de gestión de impacto

Ventajas: brinda información en tiempo real e integra los diferentes elementos de una evaluación de impacto: recolección de datos, procesamiento y comunicación.

Limitaciones: el costo es alto y requiere un mantenimiento constante.

*Fuente: elaboración propia con base en *Impact Measurement Approaches: Recommendations to Impact Investors*, de Olsen, Galimidi y Social Venture Tecnology Group, 2008.



INICIO





LAS 5 DIMENSIONES DEL IMPACTO

Toda evaluación de impacto comienza con un marco de trabajo. ¿Por qué no usar uno que ha sido validado por organizaciones internacionales?

El mayor esfuerzo realizado en este sentido lo ha hecho el *Impact Management Project* (IMP) o Proyecto de gestión de impacto.

Gracias a la colaboración de 16 organizaciones expertas en el ámbito, entre las cuales se encuentran la ONU, OCDE, GRI, GIIN, BLab, y muchas más, el IMP brinda un marco conceptual que define las dimensiones del impacto. Este instrumento tiene gran relevancia al brindar una serie de condiciones fundamentales que determinan lo que puede ser considerado como el impacto de una intervención y de una inversión de impacto a través de guías, normas, metodologías y métricas. El IMP ofrece cinco dimensiones del impacto, es decir, aquello que debe responderse cuando se mide el cambio que se ha generado gracias a una intervención. Las 5 dimensiones son:

- **Qué** resultados o efectos se esperan de una intervención (y qué tan importante son para los agentes de interés).
- **Quiénes** son los agentes de interés afectados o beneficiados de la intervención (y qué tanto se ha desatendido previamente el efecto esperado).
- **Cuánto** ha sido el impacto en los agentes de interés (a cuántos ha afectado, qué tanto y por cuánto tiempo).
- **Contribución** (contrafactual) de la intervención.
- **Riesgo** de obtener otros resultados o efectos que los esperados.

El *Impact Management Project* es de gran utilidad al dar también reglas claras acerca del impacto. Estas incluyen tres tipos de intenciones de la generación de impacto: **evitar daño**, **beneficiar a los agentes de interés** y **contribuir a las soluciones**.

LIMITACIONES DEL IMP

Como todo, también esta herramienta tiene limitaciones. La primera es que casi todos los archivos y guías en formato PDF se encuentran en inglés. La página cuenta con mucha información, sin embargo varios conceptos se vuelven repetitivos, lo que hace cansada la lectura.

Es un excelente trabajo que permite generar un lenguaje en común pero conforme se avanza en la gestión del impacto y la utilización de la plataforma, se incrementa la dificultad de utilización, lo que hace que, para tomar ventaja de las bondades de la plataforma, se requiera conocimiento previo profundo de la utilización de herramientas de medición de impacto.



INFORMACIÓN DEL IMP

Además de las dimensiones y las intenciones del impacto, el IMP propone quince categorías de datos relevantes para las dimensiones de impacto*:

Dimensión	Categorías de información
Qué	- Nivel del resultado dentro del periodo, para identificar si es positivo, negativo, intencionado o inintencionado. - Límite de resultado, para identificar si es positivo o negativo. - Importancia del resultado para el agente de interés, a través de datos concretos. - ODS u otros objetivos globales.
Quién	- Agente de interés, para explicitar el tipo de agente que experimentará el resultado. - Límite geográfico, que es donde los agentes de interés experimentarán los resultados de la intervención. - Línea base del nivel de resultado, que determina la situación inicial de los agentes de interés previo a la intervención. - Características del agente de interés, que permita una segmentación de los agentes de interés.
Cuánto	- Escala, para saber a cuántos individuos les afecta el resultado. - Profundidad, para saber a qué nivel los agentes de interés experimentarán los resultados en relación con la línea base. - Duración, para saber cuánto tiempo el agente de interés experimentará los resultados.
Contribución	- Profundidad contrafactual que permite identificar qué tanto cambio hubiera sucedido en la población, incluso sin la intervención. - Duración contrafactual que permite identificar cuánto tiempo hubiera permanecido el cambio en los agentes de interés, incluso sin la intervención.
Riesgo	- Tipo de riesgo, que se divide en riesgo de evidencia, riesgo externo, riesgo de participación, riesgo de abandono, riesgo de eficiencia, riesgo de ejecución, riesgo de alineación, riesgo de resistencia y riesgo de impactos inesperados. - Nivel de riesgo, a través de la probabilidad y el impacto de ocurrencia.

*Fuente: elaboración propia con base en "Data categories", de Impact Management Project, 2020.

PRINCIPIOS DE INVERSIÓN RESPONSABLE (UNPRI)

Una herramienta que también sirve de punto de partida es los *Principios para la Inversión Responsable de las Naciones Unidas*. Si bien la **inversión responsable** es diferente de la inversión de impacto, los Principios de la Inversión Responsable pueden ayudar a que los inversionistas poco a poco integren elementos de ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en sus carteras de inversión.

En vez de un marco de trabajo y normas para la inversión de impacto, Naciones Unidas propone seis principios que sirven de guía para que las inversiones implementen conceptos de responsabilidad. En específico, los principios 3 y 6 sirven como referencia para la medición de impacto.

El principio 3 solicita como compromiso de los firmantes “la presentación estandarizada de informes relacionados con asuntos ASG (usando herramientas como el estándar de la Iniciativa de Reporte Global [GRI])” o “solicitarles a las empresas información sobre la adopción de/adherencia a normas, estándares, códigos de conducta o iniciativas internacionales relevantes (tales como el Pacto Global de la ONU)”.

A su vez, uno de los compromisos del principio 6, pide “divulgar cómo se están integrando los asuntos ASG en las prácticas de inversión” o “determinar el impacto de los principios” en informes para agentes de interés. Todo esto muestra la gran importancia que tiene la medición de impacto para los nuevos instrumentos de inversión que existen.

Los seis *Principios de la Inversión Responsable de Naciones Unidas* son*:

- “1. Incorporaremos asuntos ASG en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones.
2. Seremos propietarios activos e incorporaremos asuntos ASG en nuestras prácticas y políticas de propiedad.
3. Procuraremos una divulgación adecuada de los asuntos ASG por parte de las entidades en las que invertimos.
4. Promoveremos la aceptación e implementación de los Principios en el sector de las inversiones.
5. Trabajaremos de manera colaborativa para incrementar nuestra efectividad en la aplicación de los Principios.
6. Cada uno de nosotros presentará informes sobre nuestras actividades y progreso con respecto a la aplicación de los Principios.”

*Fuente: *Principios para la Inversión Responsable*, UNEP y UN Global Compact, 2019, p.7

ÍNDICES Y ESTÁNDARES ASG

Así como los Principios de la Inversión Responsable solicitan adherirse a la presentación estandarizada de informes referente a las actividades ambientales, sociales y de gobierno corporativo, existen instrumentos conocidos como *Rankings* o Índices de estándares que ayudan a medir y evaluar el impacto de una inversión de impacto.

Estos sistemas funcionan de tal forma que a través de *benchmarks* o puntos de referencia (basadas en buenas prácticas, en normas, recomendaciones, etc.) por sector y por segmentación, se puede conocer y evidenciar si la inversión cuenta con estándares ASG.

El mundo de la Responsabilidad Social Empresarial ha generado un basto número de estándares y certificaciones que pueden ser útiles para la MEIII como lo es el GRI. De manera análoga, conforme se avanza en la inversión de impacto, se han generado más herramientas específicas para el sector como lo es IRIS+.

La medición de impacto a través de un sistema de *rankings* o un índice de estándares evidencia las buenas prácticas ASG de una inversión, comparándola con muchas otras más. Es un instrumento que, a través de la operación interna de un proyecto y su forma de interacción con agentes de interés, permite hablar de impacto sin verse en la necesidad de generar una línea base acerca del entorno. La línea base, en este caso, se genera precisamente a través de la comparación con otras empresas que implementan también buenas prácticas.

THE GLOBAL IMPACT INVESTING RATING SYSTEM (GIIRS)

GIIRS (Sistema global de clasificación de la inversión de impacto) originalmente fue un sistema de *ranking* o clasificación para determinar el desempeño social y ambiental de Fondos de inversión, independientemente de su localización geográfica, usando el catálogo de métricas de IRIS.

Posteriormente, B Lab desarrolló la plataforma *GIIRS Rating & Analytics* con el objetivo de poder analizar el impacto de empresas y Fondos de inversión sobre cinco áreas: Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medioambiente. Con ello es posible realizar una comparativa o *benchmarking* del impacto para que Fondos de inversión puedan gestionar el impacto de sus carteras de inversión y evaluaciones de diligencia debida.

PROGRESS OUT OF POVERTY INDEX (PPI)

El PPI (Índice de Progreso fuera de la Pobreza) es una herramienta de medición de la pobreza para las organizaciones y las empresas que tienen la misión de servir a personas en situación de pobreza.

El PPI se integra por 10 preguntas sobre las características del hogar y la propiedad de los activos, las cuales se califican para calcular la probabilidad de que las personas que habitan dicha vivienda se encuentren debajo del umbral de pobreza. El PPI ofrece cuadros de mando para 60 países y sirve a las organizaciones para identificar a los clientes o empleados que tienen más probabilidades de ser personas en situación de pobreza, integrando datos objetivos de pobreza en sus evaluaciones y toma de decisiones estratégicas.

MÉTRICAS Y CATÁLOGOS (IRIS/+)

IRIS+, que en español se traduce como *Estándares de inversión e informes de impacto* (Impact Reporting and Investment Standards) es una herramienta realizada por la Red de Inversión de Impacto Global o Global Impact Investing Network (por sus siglas en inglés GIIN).

Las normas cuentan, entre otras cosas, con un catálogo de métricas (IRIS Catalog of Metrics) de desempeño social y ambiental, sobre las cuales se fundamenta el IRIS+ Core Metrics Set, siendo este un conjunto de métricas respaldadas con evidencia de datos, basadas en mejores prácticas y estandarizadas para poder realizar una comparación entre usuarios y evaluar el desempeño socioambiental de sus inversiones de impacto.

Uno de los más completos conjuntos de métricas que existen en temas de impacto para la inversión de impacto es la taxonomía de IRIS+, disponible de manera pública y gratuita.

Ejemplo de métrica en taxonomía de IRIS+*

ID	OI8237
Nombre de métrica	Estrategia de emisiones de gases de efecto invernadero
Definición	Indica si la organización implementa una estrategia para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).
Nota	Las organizaciones deben anotar los detalles de la estrategia, el tipo / alcance de las emisiones enfocadas, cómo se está implementando la estrategia y los objetivos de reducción específicos.
Orientación de uso	Esta métrica está destinada a proporcionar información detallada sobre la estrategia de emisiones de gases de efecto invernadero en vigor, pero no proporciona una evaluación del éxito con el que se implementa la estrategia. El Protocolo de gases de efecto invernadero es la herramienta de contabilidad internacional más utilizada para comprender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero. El Protocolo de GEI define las emisiones directas e indirectas de la siguiente manera: las emisiones directas de GEI son emisiones de fuentes que son propiedad o están controladas por la entidad informante; las emisiones indirectas de GEI son aquellas que son consecuencia de las actividades de la entidad que informa, pero que ocurren en fuentes que son propiedad o están controladas por otra entidad. El Protocolo de GEI clasifica además estas emisiones directas e indirectas en tres amplios ámbitos. Para obtener más información sobre el Protocolo de GEI, las organizaciones deben consultar: estándares del Protocolo de gases de efecto invernadero (< http://www.ghgprotocol.org/standards >). Las organizaciones también deben considerar la posibilidad de informar sobre las emisiones de gases de efecto invernadero: total (OI1479), emisiones de gases de efecto invernadero: Directas (OI4112) y Emisiones de gases de efecto invernadero: Indirectas (OI9604).
Enfoque	Ambiental
Sección	Impacto operativo
Subsección	Políticas ambientales
Citación	IRIS, 2016. Estrategia de emisiones de gases de efecto invernadero (OI8237). v4.0.
Tipo de métrica	Métrico
Nivel métrico	Organización
Tipo de cantidad métrica	Valores
Formato de informe	Sí - No

Fuente: traducción libre de IRIS+Thematic Taxonomy, GIIN, 2019

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

GRI (Iniciativa de Reporte Global) es un conjunto de estándares modulares e interrelacionados para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización o empresa. Con base en los estándares GRI, se elaboran informes de sostenibilidad, proporcionando información de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.

Con los Estándares GRI es posible reportar temas como el manejo de residuos, la fiscalidad, el uso de agua, la salud y la seguridad en el trabajo, el desempeño económico, la presencia en el mercado, la protección a la biodiversidad, las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energía, la competencia desleal y procesos de anticorrupción, entre muchos otros temas más.

METODOLOGÍAS PROPIAS

Es importante recordar que una gran parte de actores del ecosistema de inversión de impacto realizan su medición de impacto utilizando metodologías propias en vez de sistemas predefinidos (metodologías e indicadores externos). Pero, ¿qué significa utilizar y crear metodologías propias?

Otra forma de realizar una medición de impacto es al usar instrumentos que permitan generar bloques de información para cada uno de los pasos de una medición de impacto. Por ejemplo, existen herramientas como el Mapeo de agentes e interés (*stakeholders*), el Análisis de Materialidad, la Teoría de Cambio, el Marco Lógico para poder identificar tanto objetivos, hojas de ruta, indicadores y hasta procesos de recolección de información que sirvan de estructuras

para la medición de impacto o bien para validar la experimentación de una intervención. Por esta razón, además de los instrumentos mencionados, existen marcos de trabajo, marcos conceptuales y enfoques de la medición de impacto basados en herramientas experimentales y de análisis como los ensayos aleatorios controlados, el análisis de doble diferencia, la estadística inferencial, la estadística descriptiva, entre muchos otros más.

Todo esto sin olvidar que dentro de la experimentación para determinar un impacto, es necesario también incluir conceptos como los grupos de control, los grupos de tratamiento, los *proxies*, las variables cualitativas, los reactivos, las ponderaciones, las parametrizaciones, etc. Lo mismo sucede con otros instrumentos desarrollados en forma de metodologías o protocolos como lo es el SROI (Retorno social de la inversión, del inglés, *Social Return of Investment*) o la Huella de carbono, entre otros.

METODOLOGÍA SROI

En la actualidad, los donantes e inversionistas solicitan la posibilidad de documentar el valor agregado de sus inversiones o el retorno social de sus inversiones. Para poder hacer esto, es necesario realizar un cálculo de SROI (Retorno Social de la Inversión) que:

- **Examine** la actividad o servicio social durante un período de tiempo determinado.
- **Calcule** el monto de la inversión necesaria para realizar dicha actividad.
- **Identifique** los diversos ahorros de costos, así como los beneficios resultantes de la actividad o servicio social.
- **Monetice** los ahorros de costos y los beneficios relacionados.

- **Descuento** los ahorros al comienzo del período de inversión.

- **Muestre** el valor socioeconómico creado durante el período de tiempo de la inversión en términos de Valor Actual Neto, Ratio de Valor Social y Tasa del SROI.

El SROI se calcula a través de una proyección financiera, tradicionalmente con una estructura de análisis Proforma donde se integran los *proxies* financieros (valorizaciones o tangibilizaciones de lo realizado en la intervención) y se estiman los pesos-muertos, las atribuciones externas y la caída del valor en el tiempo utilizando la relación entre el agregado del valor social y la inversión realizada. Con una plataforma de cálculo de SROI (basada sobre el concepto de *Valor Presente Neto* (VAN)), también será posible calcular otro indicador llamado la *TIR Social* (Tasa interna de retorno).

Existen muchas metodologías para el cálculo del SROI. La más completa la ofrece el documento desarrollado por *The SROI Network*, en 2012, llamado, *A guide to Social Return on Investment*, a través de siete principios fundamentales:

1. Identificar el alcance y los agentes de interés (a través de un Mapa de agentes de interés).

2. Entender el cambio (a través de una Teoría de Cambio).

3- Valorizar los resultados (a través de costos de oportunidad, costos sombra, servicios ambientales, precios de mercado, etc.).

4. Incluir solamente lo materialmente importante (a través de un Análisis de materialidad).

5. No sobreestimar (en comparación con los indicadores financieros tradicionales).

6. Ser transparente (a través de una análisis Proforma claro y concreto).

7. Verificar el resultado (a través de una socialización y comunicación de casos).

Compendio para emprendedores sociales

Un compendio interesante de herramientas para la medición de impacto para emprendedores es la Guía para maximizar el impacto de emprendedores sociales de Social Value UK (*Social Value UK's Guide to Maximizing your Impact for Social Entrepreneurs*) en <http://www.socialvalueuk.org/resource/maximise-impact/>.

Con la guía los emprendedores podrán cuestionarse acerca de su propuesta, qué problema quieren resolver, qué cambios ocasionará su emprendimiento, quiénes experimentarán estos cambios, qué cambios se podrán experimentar o qué cambios deben ser gestionados.



TEORÍA DE CAMBIO

Una Teoría de Cambio es la línea causal y argumentativa para ir del punto A (comienzo) al punto B (final) de un programa, organización, acción o movimiento social. Para entender qué es una Teoría de Cambio, es importante saber que es el único instrumento que permite en un solo ejercicio, definir una estrategia de intervención, crear indicadores de impacto, realizar una planeación estratégica y procurar recursos. Además, fue diseñado para toda organización social, institución de asistencia privada, fundación, empresa con Responsabilidad Social Empresarial y emprendimiento social.

Existe un amplio debate de cómo realizar una Teoría de Cambio ya que existen diferentes metodologías para llevarla a cabo. No obstante, el debate se reduce en cuanto a qué elementos o componentes son los que se deben incorporar en una correcta Teoría de Cambio. En casi todas las versiones de una Teoría de Cambio existen 4 componentes básicos y elementales, cuyas traducciones o interpretaciones pueden variar de metodología en metodología: insumos (*inputs*), resultados/salidas (*outputs*), efectos (*outcomes*) e impacto (*impact*).

¿Cuál es la diferencia de resultados o salidas (*outputs*) y efectos (*outcomes*)?, ¿qué se incluye en insumos (*inputs*) y qué se incluye como salidas (*outputs*)?, ¿cuál es la diferencia entre un efecto (*outcome*) o un impacto (*impact*)? Gran parte de esta confusión surge de la traducción que se hace de cada componente pero también proviene porque se piensa que una Teoría de Cambio es una película completa de un proyecto (de la estrategia de intervención) sin embargo, se olvida que es más bien una fotografía que muestra los componentes necesarios para llegar a un final (cambio). Por lo mismo, si la fotografía se realizara en otro momento, los componentes se mostrarían desplazados a la derecha o a la izquierda.

Insumos: son todas aquellas cosas, factores, elementos que deben tomarse en cuenta para generar una serie de resultados. Aquí se incluyen los recursos humanos, financieros, los intangibles, la cantidad de beneficiarios o el problema a atender. Se incluye todo aquello con lo que se cuenta para obtener resultados, sin importar si estos son a corto o largo plazo. Una Teoría de Cambio se construye paso a paso, es decir, en dualidades: insumos-resultados, resultados-efectos, efectos-impacto. Es un error saltarse estas dualidades.

Resultados: son todos aquellos resultados que provienen exclusivamente de la mezcla de insumos. Es decir, son todas aquellas salidas que se producen al contar con los insumos propuestos. Estos resultados deben abarcar todos los insumos por lo que, por la misma razón, no puede haber resultados que no tengan que ver con los insumos. Todo paso es como realizar una destilación: de los insumos, se destilan resultados, lo cual se hará a su vez con los efectos. Los resultados pueden ser: número de beneficiarios atendidos, porcentaje de incremento de apoyos brindados, o casas construidas pero también pueden ser la generación de confianza, mejores condiciones de vida o de salud de la región.

Se piensa que los resultados deben ser cuantitativos y los efectos cualitativos, pero esto no es siempre así. Tampoco tiene que ver si son a corto plazo o largo plazo necesariamente. En realidad, lo que los hace resultados es su cercanía con los insumos; en otras palabras, los resultantes de los insumos. Esto significa que debe haber una relación directa, inmediata y lógica entre los insumos y los resultados (*outputs*).

Efectos: son aquellos elementos que provienen de los resultados. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos, a corto o a largo plazo, pero deben destilarse directamente

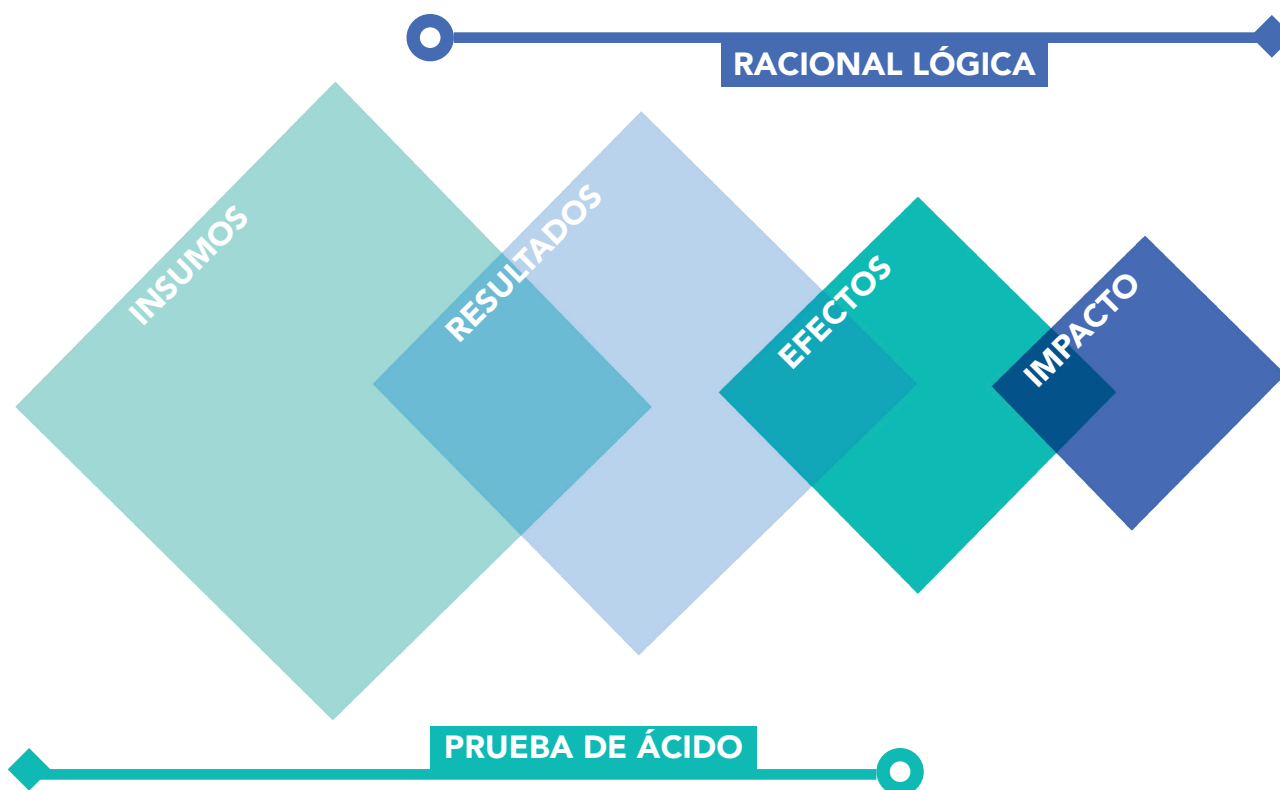
desde los resultados. Por nombrar un ejemplo, el resultado de una intervención puede ser el dar un curso de capacitación laboral para lograr el efecto de una mejora de las condiciones laborales de una persona.

El problema con la definición de los efectos es que es relativamente fácil confundirse y saltarse pasos con lo cual, el modelo perdería su lógica.

Impacto: el impacto es aquel factor que se genera a partir de los efectos de una intervención, y es el resultante de la cadena causal. Se piensa que el impacto de una Teoría de Cambio debe ser a largo plazo pero en realidad, todo depende de la duración de la intervención y de los objetivos de la misma. Si los objetivos son, por ejemplo, cambiar el sistema de salud en un país, el impacto debe considerarse de largo plazo pero si el objetivo es dotar de materiales escolares a los niños, el impacto puede ser de corto plazo.

Lo más importante del impacto es que debe provenir lógicamente y exclusivamente de los efectos de la Teoría de Cambio. El impacto de una Teoría de Cambio estará bien definido si no hay saltos o vacíos de información en la racional lógica.

Prueba de ácido: es la forma en que se puede corroborar si una Teoría de Cambio tiene sentido o no, es decir, si otras personas llegarían a los mismos resultados, efectos e impacto. Funciona en sentido inverso a la construcción de la Teoría de Cambio, corroborando si no hace falta sumar nuevos efectos o nuevos resultados en la cadena o si se requieren añadir más elementos en la cadena. También mide la coherencia de que los impactos provengan necesariamente de los efectos, los efectos de los resultados, etc., con el fin de evitar saltos que rompan con



una lógica que a todo lector le haga sentido.

IMM: EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTO (IMP - IRIS+)

Es un sistema para realizar la medición y optimización del impacto, con el fin de guiar y orientar a los inversionistas a tomar decisiones más conscientes. Este sistema reúne estándares y normas de medición y gestión de impacto (IMM, por sus siglas en inglés *Impact Measurement and Management*) y al mismo tiempo busca adaptarse a las necesidades y prioridades específicas de cada inversionista. Uno de los sistemas más completos es IRIS+, el cual integra una base de métricas (*IRIS Catalog of Metrics* y *IRIS+ Core Metrics Set*) con el marco conceptual de impacto de *Impact Management Project* y un marco de trabajo de cinco momentos:

1. **Descripción de objetivos**, estrategias y expectativas.
2. **Aprendizaje** de la evidencia.
3. **Comparación** (*benchmarking*) usando métricas y categorías de datos estandarizados.
4. **Basarse en datos** derivados de las métricas.
5. **Comunicación** del desempeño social y ambiental.

Una de las ventajas de IRIS+ es que lleva al usuario de la mano en la construcción de un sistema de gestión de impacto sin embargo, tiene la limitante del idioma. Toda la información, al momento de hacer esta guía, únicamente se encuentra en inglés, incluyendo sus métricas, sus guías e instrucciones. Cabe mencionar que para aprovechar al máximo esta herramienta, es recomendable tener nociones sobre la Teoría de Cambio y la identificación de prioridades/objetivos del impacto que se quiere lograr.





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Así como existen guías, *rankings* y principios que ayudan a desarrollar una MEIII, Naciones Unidas ha generado una serie de objetivos para poder abordar las problemáticas globales. Desde los Objetivos del Milenio hasta los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Organización de las Naciones Unidas se ha esforzado en generar objetivos, metas e indicadores a las cuales los inversionistas y empresas puedan alinearse con el fin de lograr una sostenibilidad global. Visto de esta forma, el impacto de una inversión y su medición se convierte en un vehículo que permite llegar a la sostenibilidad más que una meta en sí misma.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son diecisiete. Cada uno tiene metas específicas que deben ser alcanzadas antes del 2030. Si se desea alinear las estrategias de una empresa o proyecto a los ODS, la mejor sugerencia es revisar la herramienta *SDG Compass*. Esta ayudará al usuario a identificar qué ODS son relevantes para su proyecto, cómo contribuir a ellos y cómo medir dicha contribución. También es importante decir que para poder contribuir correctamente al logro de los ODS como empresa o proyecto se necesita hacer uso de otras herramientas de experimentación y medición de impacto. Por lo mismo, el alinearse correctamente a los ODS puede tomar tiempo.

SDG (ODS) COMPASS

Además de los estándares, junto con el *Pacto Mundial de Naciones Unidas* y el *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible*, GRI desarrolló el *SDG Compass*, la guía para la acción empresarial en relación con los ODS. La herramienta tiene el objetivo de guiar a las empresas y a emprendedores



para alinear sus estrategias a los ODS en cinco pasos: entender y familiarizarse con los ODS, definir prioridades, establecer objetivos, integrarlos y finalmente, reportar y comunicar.

AGENDA2030.MX

Si se desea obtener más información de cada ODS, se puede visitar la página web agenda2030.mx, una plataforma que integra los ODS con todas las bases de datos pertinentes generadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México. La información en la plataforma es de gran utilidad para hacer una línea base para una metodología de impacto.

SDG ACTION MANAGER

Para facilitar la tarea de realizar la medición de impacto a través de una comparación de buenas prácticas que integran los Principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, existe la plataforma *SDG Action Manager*. Con ella, las empresas pueden realizar una autoevaluación de los impactos que tienen en la sociedad y el medio ambiente, haciendo posible que conozcan su desempeño en materia de sostenibilidad y brindándoles la posibilidad de mejorarlo.

Dicha herramienta confiere a las empresas la oportunidad de aprender y compararse con otras similares en tamaño, sector e industria y, con base en estos datos, es como se determinan las recomendaciones de ODS a los que la empresa tiene mayor posibilidad de contribuir, fijando objetivos para el mejoramiento de las mismas. Esta herramienta es un avance significativo en materia de sostenibilidad, ya que permite a las empresas generar una auto-evaluación mediante cuestionarios simples. Gracias al *SDG Action Manager* es posible acceder a la certificación *B Corporation*.

Es recomendable que cada empresa elabore un análisis específico de su contexto, de esta manera podrá identificar más acertadamente donde deberá anteponer sus esfuerzos en relación con los ODS.

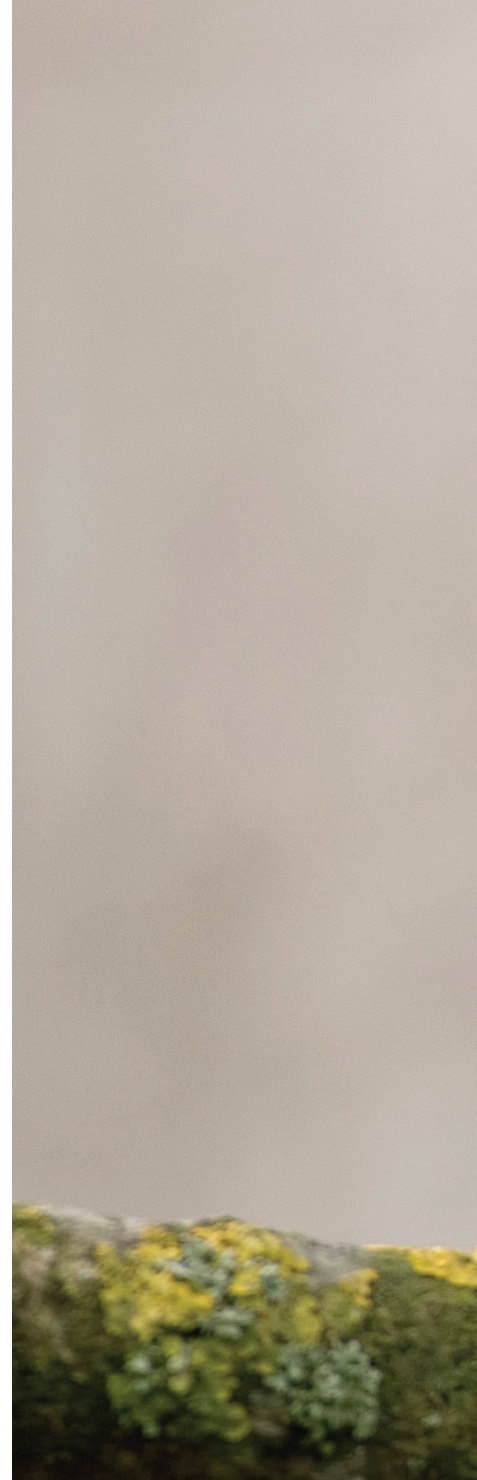
La herramienta brinda dos opciones de evaluación: una es la *Evaluación de Impacto B* y la otra es la *SDG Action manager*. Esto puede ocasionar cierta confusión porque a pesar de que están presentes en la misma herramienta, tienen enfoques distintos.

Limitaciones

1. Hay ciertas preguntas y respuestas que no están traducidas al español a pesar de estar configurada esta opción (se desconoce si sucede lo mismo con otros idiomas).
2. Las preguntas pueden llegar a ser un poco monótonas.
3. Las preguntas y respuestas disponibles en los módulos pueden llegar a ser confusas.



SISTEMA PROPIO





Una caja de herramientas para la MEIII no podría estar completa sin tomar en cuenta que existe un sinfín de situaciones diferentes, momentos únicos y objetivos específicos que afronta el usuario en relación con una medición de impacto.

Por esta razón, uno de los objetivos de esta caja de herramientas para la MEIII es mostrar, además de herramientas útiles y metodologías, un sistema que le pueda servir a todo usuario en cualquier situación, independientemente de si desea utilizar marcos de trabajo y métricas internacionales, *rankings* o instrumentos y bases de datos con los que ya cuenta. A esto se le ha llamado un sistema propio de medición y gestión de impacto de la inversión de impacto.

¿QUÉ ES UN SISTEMA PROPIO?

Es una serie de pasos que debe contener una metodología para realizar una medición de impacto. Un sistema propio integra de forma particular los diferentes instrumentos con los que el usuario se siente más cómodo para adoptarlos para su metodología. Con un sistema así, se puede responder a la pregunta: ¿qué tanto debe abarcar una medición de impacto para ofrecer la suficiente confianza en la aseveración de impacto? A eso se le llama una meta-metodología.

META-METODOLOGÍA

Esta meta-metodología se compone de 7 pasos:

1. Intención
2. Materialidad
3. Elementos
4. Acción
5. Análisis y tangibilización
6. Comunicación
7. Gestión y monitoreo

META-METODOLOGÍA



“Una meta-metodología es un conjunto de elementos fundamentales que debe de considerar una metodología de medición de impacto”

1

INTENCIÓN

¿Por qué es importante la intención? Porque define la cantidad de recursos necesarios para satisfacer el umbral de confianza en la medición de impacto.

Por ejemplo, si un inversionista y un emprendedor prefieren tener una certeza completa acerca del impacto que realizan (y cuentan con recursos suficientes), es posible ir por un camino complejo pero robusto. Sin embargo, si el emprendedor requiere realizar la medición de impacto para una rendición de cuentas sencilla o el inversionista lo requiere para seleccionar proyectos en fases iniciales, no sería necesario ni pertinente realizar una medición de impacto con gran profundidad (con instrumentos de experimentación).

Las diferentes razones pueden clusterizarse en estas siguientes, aunque por supuesto hay muchas más:

1. **Identificar** oportunidades para una inversión de impacto.
2. **Informar** el impacto de una inversión.
3. **Proyectar** el impacto de una inversión.
4. **Monitorear** el impacto de una inversión.
4. **Gestionar** el impacto de una inversión.
5. **Pronosticar** el impacto de una inversión

Para poder satisfacer cada una de estas intenciones, se requieren diferentes niveles de *expertises* y gastos de recursos (tiempo y dinero). Por ello, antes de comenzar una MEIII es altamente recomendable conocer la intención por la cual uno desea realizar una medición de impacto.

MATERIALIDAD

Una vez identificada la intención de la MEIII, el siguiente paso es conocer qué tipo de cambio es el que se quiere medir, a quién o a qué afectará el cambio y por qué es importante medirlo. A esto se le llama materialidad de la MEIII y existen 4 instrumentos fundamentales para definir la Materialidad de una MEIII. Cada uno de estos instrumentos brinda información acerca de qué es lo que se busca (ej. Teoría de Cambio), cómo se quiere llegar a ello (ej. Marco Lógico), quién (ej. Mapa de agentes de interés) y qué tanto afectará (ej. Análisis de materialidad).

Es importante mencionar que, conforme la experiencia que se tenga con cada una de estas herramientas, el usuario podrá usarlas para diferentes funciones; por ejemplo, un Mapa de agentes de interés podría usarse también para definir el objetivo a largo plazo del impacto, o de manera análoga, un Marco Lógico podría servir para mapear los agentes de interés o para realizar un Análisis de materialidad. Se pueden usar otras herramientas mientras se logren responder las cuatro preguntas: qué, cómo, a quién y cuánto (o por qué es importante).

TEORÍA DE CAMBIO

- **Qué es:** es un ejercicio que define una línea causal (modelo lógico) que partiendo de insumos que generan resultados (productos) y con ellos, efectos, se detona el impacto esperado.
- **Para qué sirve:** para generar una ruta crítica, definir argumentos causales y generar indicadores de impacto.
- **Qué ventajas tiene:** es rápida de hacer.
- **Qué desventaja tiene:** expresa la visión y proyección deseada mas no genera una confirmación ni evidencia del impacto.

2

La dificultad de cada intención está relacionada con la cantidad de instrumentos que se deben implementar a lo largo de la MEIII*:

+ ÁGIL
+ RÁPIDO

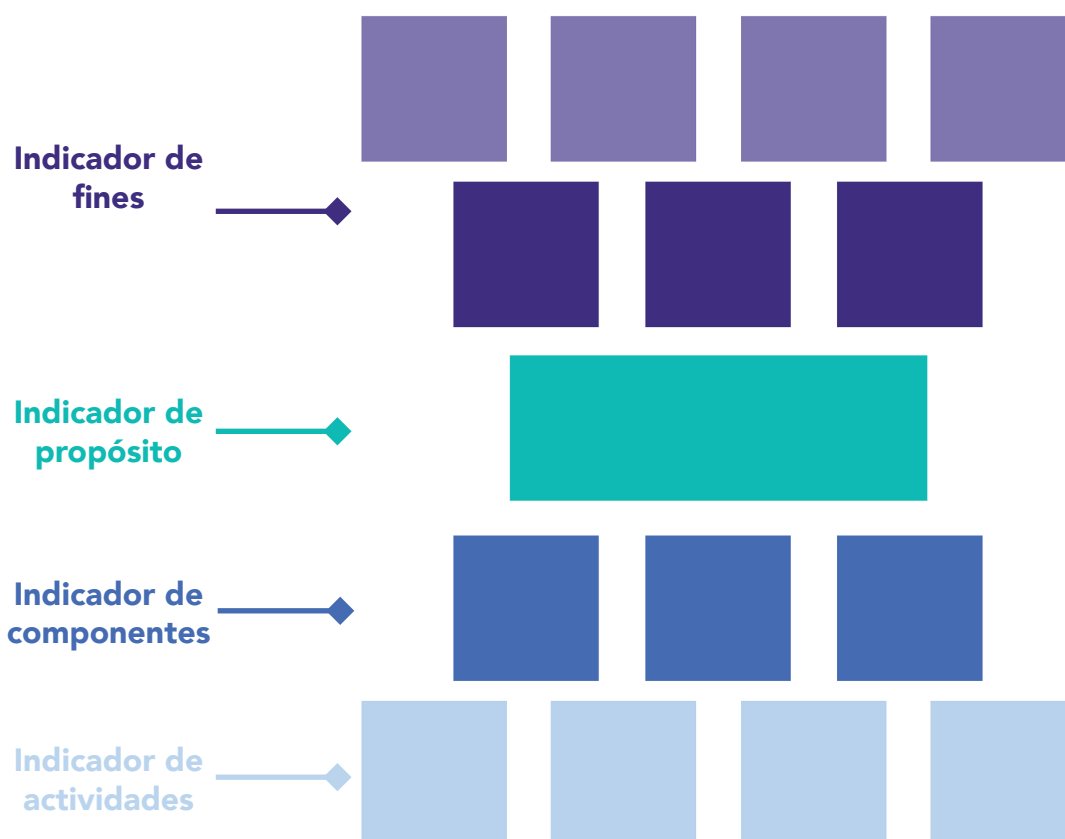
+ CONFIANZA
+ DIFICULTAD

	Identificar	Proyectar	Informar	Monitorear	Gestionar	Pronosticar
Mapa de agentes de interés	*					
Análisis de materialidad	*					
Marco Lógico	*	*				
Teoría de Cambio	*	*				
Diseño de indicadores	*	*	*			
Recolección de información			*			
Procesamiento de bases de datos			*	*	*	
SDG Action Manager			*	*	*	
Índices y estándares ASG			*	*		
ODS	*		*	*	*	
GIIRS Rating & Analytics			*	*	*	
GRI			*	*	*	
SROI		*	*	*		
IMP		*	*	*	*	
IRIS+		*	*	*	*	
Experimentación			*	*	*	*

*Fuente: elaboración propia

MARCO LÓGICO

- **Qué es:** es un instrumento que permite identificar problemas centrales, sus causas y efectos, y proyectar soluciones a través de actividades, componentes y fines. Con un Marco Lógico se pueden trazar caminos de intervenciones posibles y definir temporalidades para los diferentes caminos.
- **Para qué sirve:** para generar una ruta crítica, definir la temporalidad de las acciones de una intervención y generar indicadores de impacto.
- **Qué ventajas tiene:** es muy poderoso cuando se hace de forma colaborativa ya que permite tener una visión general del problema a resolver.
- **Qué desventaja tiene:** hace evidente que los problemas que se intentan resolver no están atendidos muchas veces de la manera idónea, lo que puede desanimar a organizaciones, empresas e inversionistas.



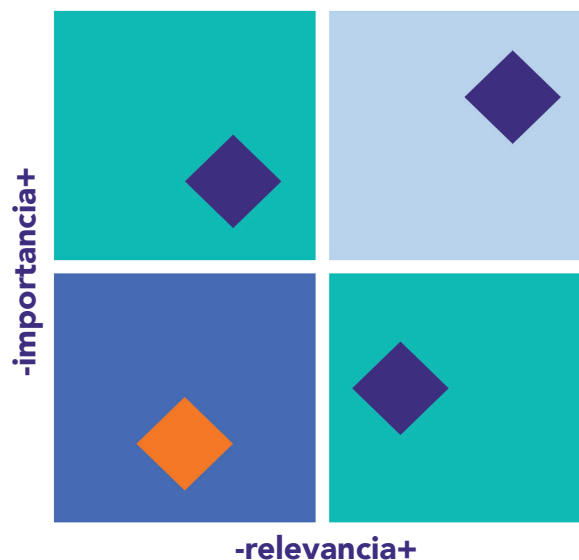
MAPA DE AGENTES DE INTERÉS

- **Qué es:** es un ejercicio que permite identificar quiénes son los agentes de interés más relevantes en una intervención.
- **Para qué sirve:** permite identificar grupos prioritarios de agentes de interés en los que sea posible mitigar los riesgos y ampliar los impactos.
- **Qué ventajas tiene:** ayuda a generar una estrategia de impacto acorde con los riesgos e impactos en grupos de agentes de interés prioritarios.
- **Qué desventaja tiene:** puede ser muy subjetivo el resultado.



ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

- **Qué es:** es un instrumento que ayuda a definir qué es lo que realmente es importante para los agentes de interés.
- **Para qué sirve:** evita caer en problemas de hiper-especialización y de *mesías blanco* (que la organización, empresa o inversionista no considere importantes las opiniones y conocimientos de los demás agentes de interés).
- **Qué ventajas tiene:** permite un enfoque democratizado en la resolución del problema a atender.
- **Qué desventaja tiene:** es costoso y no gusta porque las intervenciones presuponen que conocen a fondo el problema y por lo tanto, no ven necesario el consultar la opinión de otros agentes de interés o beneficiarios.



3

ELEMENTOS

Al haber determinado la materialidad de la MEIII, el siguiente paso es diseñar y escoger los elementos, herramientas, experimentaciones y procesos necesarios para poder llevar a cabo una metodología de medición de impacto. Entre estos elementos se encuentran:

INDICADORES Y VARIABLES

Una de las mayores confusiones que existe en el mundo de la medición de impacto es en relación con los indicadores de impacto. La confusión surge porque se piensa que un indicador es exactamente lo mismo que una variable olvidando que un indicador de impacto debe de tener otras características primordiales.

Tipos de variables: pueden ser cuantitativas (las variables cuantitativas son aquellas que adoptan valores numéricos) y cualitativas (las variables cualitativas expresan cualidades, atributos, categorías o características). Las variables cuantitativas se dividen en dos: continuas (aquellas que pueden asumir un número incontable de valores, es decir, que puede dividirse *ad infinitum*; ej. edad, tiempo) y discretas (aquellas que pueden asumir un número contable (unidades) de valores; ej. animales, casas). Las variables cualitativas se dividen en dos: nominales (que presentan modalidades no numéricas; ej. color, calidad) y ordinales (que presentan modalidades no numéricas en las que existe un orden; ej. nada importante, poco importante y muy importante).

Tipos de indicadores: pueden ser simples (son aquellos que permiten identificar características o dimensiones de eventos de forma directa; ej. # de personas, # de casas, etc.) o compuestos (son aquellos indicado-

res resultantes de operaciones aritméticas y estadísticas entre indicadores simples; ej. rezago social, deserción escolar o inclusión social).

Es cierto que las variables pueden considerarse como indicadores simples, es decir, bloques de información cuantitativa o cualitativa acerca de un fenómeno. Sin embargo, es hasta que se integran dos variables en un solo indicador, que se le puede llamar indicador compuesto. Un ejemplo de este tipo de indicadores es la deserción escolar.

DESERCIÓN ESCOLAR

Para conocer la deserción escolar en un grupo de alumnos, se divide la cantidad de alumnos que termina un curso académico (variable B) entre los alumnos que iniciaron el mismo curso (variable A). El indicador de deserción escolar se escribe en forma de razón (ratio) o tasa, es decir, $1/2$ o 50% de deserción escolar.

CAMBIO EN EL TIEMPO

Cuando se realizan, diseñan o escogen indicadores de impacto, no solamente se toma en cuenta la integración de dos variables sino de dos indicadores compuestos. Esto sucede porque un indicador de impacto muestra un cambio en el tiempo, es decir, la diferencia entre el indicador compuesto de la situación original (A) y el indicador compuesto después de la intervención (B). Esto hace que un indicador de impacto tome una forma muy característica: el cambio porcentual, expresado en una tasa o porcentaje.

Lo que muestra un indicador de impacto es el **cambio porcentual** entre el valor inicial (indicador compuesto A) y valor final (indicador compuesto B), normalmente a través de un avance temporal o un desplazamiento geográfico.

Es de capital importancia que un indicador de impacto muestre todas estas características dado que, en caso contrario, mostraría información estática de uno de los momentos en que se encuentran los agentes de interés intervenidos pero no mostraría el cambio que ha sucedido en ellos.

La fórmula es:

$$X = ((V_f - V_i) / V_i) * 100$$

Y en su versión simplificada:

$$x = ((V_f / V_i) - 1) * 100$$

Donde V_f es el valor final y V_i es el Valor inicial.

EXPERIMENTACIÓN

Una vez que se cuenta con indicadores de impacto, el siguiente paso es identificar qué tipo de experimentación se va a realizar. La decisión depende de dos factores: 1, el tipo de intervención que se está realizando y 2, los recursos disponibles para la medición. En la mayoría de los casos, el factor 2 es el que determina el 1.

Experimental o cuasi-experimental

Un ejemplo de una investigación experimental es aquella en donde se puede generar un grupo de control y otro de tratamiento para ver la eficacia, por ejemplo, de un tratamiento médico o de una capacitación formativa, y ver la diferencia entre los dos grupos.

En ambos casos (médico o laboral), sería posible diferenciar dos momentos de la intervención: uno antes de la intervención (o sin intervención) y uno después (o con intervención); y medir la diferencia entre ellos.

Esto significa que como primera condición para este tipo de experimentación, se requiere poder realizar una medición a través de un levantamiento de información directa-

mente con los grupos de agentes de interés involucrados. Para ello existen diferentes herramientas como *focus groups*, ensayos aleatorios controlados, y muchos más.

Un requisito fundamental para la investigación experimental es encontrar o definir grupos de control y grupos de tratamiento con características similares, con el objetivo de que sea viable aislar (que no haya otros factores además de la intervención que puedan detonar o potenciar el impacto esperado) lo más posible los atributos de la intervención.

Cabe decir que aun en el caso de que la intervención esté llevándose a cabo o haya concluido, esta no es una limitante para definir un grupo de control (contemporáneo). Por consecuencia, el diseño de una metodología experimental no está condicionada a si ya se realizó la intervención o no.

Existen, en cambio, dos condicionantes que hacen que, en vez de desarrollar una investigación experimental, sea mejor diseñar una experimentación cuasi-experimental. Este segundo tipo de experimentación es ideal: 1) cuando se estén realizando intervenciones que no se puedan detener o bien que no se puedan evitar y/o 2) cuando no sea posible recabar la información de un *antes* y un *después* en la intervención a causa del gran tamaño de la población, de la escasez de recursos o de la dificultad en la recolección de información.

Para toda medición de impacto, lo ideal es poder realizar una investigación experimental que permita dar una completa confianza en las aseveraciones causales y/o estadísticas del impacto obtenido. Sin embargo, en la práctica, esto no es siempre posible.

Un buen ejemplo para mostrar cuándo se debe hacer una investigación cuasi-experimental es cuando se quiere demostrar el impacto que genera una beca para estudiantes en situación de vulnerabilidad económica.

En este caso específico, no sería posible, éticamente, pausar la intervención a los estudiantes para poder determinar grupos de control dado que la beca es el sustento del estudiante. Para este tipo de situación, es muy útil una metodóloga cuasi-experimental.

Otro caso en donde se puede ver la utilidad de este tipo de investigación es cuando se desea conocer el impacto que tiene una política pública en una región, en donde el gasto de recursos necesarios para levantar la información sería totalmente prohibitivo, por lo que la medición de impacto se realizaría, en cambio, basándose en datos nacionales y por ejemplo, un muestreo. En estos dos ejemplos sería mejor ejecutar una experimentación cuasi-experimental y usar para ello, bases de datos existentes de otras investigaciones. A esto se le llama usar *proxies* (reemplazos).

Debido a que en ambos tipos de investigación (experimental y cuasi-experimental), se requiere tener un grupo de control (o línea base) y un grupo de tratamiento, en el caso de la experimentación cuasi-experimental, el *proxy* servirá como grupo de control que se comparará con el grupo intervenido, para el cual en todo caso sí se debe levantar información.

Línea base: la línea base es la situación en la que se encuentra un grupo de agentes de interés antes de una intervención. Se puede calcular (*ex-ante*) al hacer una medición previa a la intervención o (*ex-post*) al buscar un grupo de agentes de interés con características similares al que ya se ha intervenido.

Grupo de control: es el grupo de agentes de interés previo a la intervención o que no recibirá la intervención, que permite comparar sus características con las características del grupo de agentes de interés que recibirá la intervención. Normalmente, el grupo de control es considerado como la línea base.

Grupo de tratamiento: es el grupo de agentes de interés de características similares al grupo de control, que recibe la intervención.

PLANEACIÓN Y METODOLOGÍA

Después de decidir el tipo de medición de impacto, experimentación e indicadores, es necesario estructurar la medición a través de una metodología. Esta incluye la definición de cuándo y a quién se realizarán las mediciones pero también define cómo llevarlas a cabo. Esto se hace con una planeación.

La planeación se puede realizar usando una Teoría de Cambio o un Marco Lógico, cuya estructura permite identificar indicadores de cambio y separar la intervención en fases a corto, mediano y largo plazo. En el plan de trabajo también se deberán identificar los instrumentos para la recolección de información como son las cédulas (encuestas), las entrevistas, los sistemas de generación de datos, las bases de datos, etc. El plan debe hacerse anticipando los momentos de medición, el alcance de la medición y sobre todo, las limitaciones y desafíos en tiempo y dinero que puede generar este tipo de recolección de datos.



EVIDENCIA

Las aseveraciones de impacto dependerán del tipo de evidencia que se tenga para respaldar la medición. El estudio llamado, *Estándares de Evidencia: un enfoque que equilibra la necesidad de pruebas con innovación*, de la Organización Nesta propuso desde hace tiempo cinco niveles de evidencia para la aseveración de impacto que se busca. Los tipos de evidencia son:

Nivel 1: es la descripción de qué se hace y por qué es importante.

Nivel 2: es la recolección de información que muestre el impacto positivo (incluso sin poderlo confirmar).

Nivel 3: es la demostración de la causalidad de la intervención-impacto gracias al análisis de grupos de control y tratamiento.

Nivel 4: es la demostración a través de evaluaciones replicables independientes.

Nivel 5: es la creación de un sistema (manuales y procesos) que asegure la replicabilidad del impacto positivo.

ACCIÓN

Llevar a la realidad la metodología de una MEIII es un gran desafío. No es fácil realizar una recolección de datos porque requiere tiempo y poder prever muchas contingencias. Sin embargo, también es de los momentos de mayor creatividad durante toda la metodología. Llevar a la acción una recolección de datos obliga a identificar los límites de las herramientas y realizar ajustes constantemente, tanto en los instrumentos de recolección como en los indicadores de impacto. Cuando se diseñan los indicadores puede ser que no se tenga la información completa y por lo tanto, sea necesario realizar calibraciones posteriores en dichos indicadores.

La recolección de datos también requiere una gran creatividad en caso de que se trate de una investigación cuasi-experimental, en donde se necesitan realizar amplias búsquedas para encontrar los datos pertinentes, relevantes y con una granularidad correcta para usarse estos datos como *proxy*, y por ende, como línea base. Hay veces que, por nombrar un ejemplo, se cuentan con datos estatales pero no municipales (inconsistente granularidad de la información), o bien se cuenta con datos de un tipo de población pero no del tipo de población que se requiere. En esos casos, es posible ampliar, especificar o modificar el indicador de impacto o cambiar entre métodos de experimentación y hacer combinaciones acorde a la información y recursos disponibles.

Después de realizar una recolección de datos y búsqueda de información, el siguiente paso es la creación de bases de datos que permitan su análisis. No olvidar que un buen análisis de datos depende de la calidad de la información. Eso incluye orden, pertinencia, relevancia.

GUÍA PRÁCTICA EVPA PARA MEDIR Y GESTIONAR EL IMPACTO

Para más información acerca de la recolección de datos, una de las más completas guías en medición de impacto, con énfasis en la recolección de información es la *Guía práctica EVPA para medir y gestionar el impacto* (<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>). Con este documento, el usuario puede medir, evaluar y gestionar el impacto de organizaciones y empresas con un marco de referencia de cinco pasos:

1. *Determinar los objetivos para comprender qué se quiere lograr y de qué manera.*
2. *Analizar los grupos de interés para comprender quiénes son y su nivel de participación.*
3. *Medir los resultados detonados por las actividades de los agentes de interés a través de indicadores y mapas de resultados.*
4. *Certificar y valorizar el impacto para poder comparar el trabajo con otras organizaciones.*
5. *Monitorear y reportar a los grupos de interés.*

En caso de requerir ayuda, existen recursos públicos que pueden ayudar en la creación de bases de datos. Entre ellos, está la plataforma llamada, *Navegación de Impacto* (*Navigating Impact*), creada por el *Global Impact Investing Network* (GIIN) como una herramienta donde encontrar estrategias de medición de impacto y métricas acerca de temas relacionados con el acceso a energía, el acceso a la educación de calidad, la gestión sustentable del agua o el manejo forestal sustentable.

ANÁLISIS Y TANGIBILIZACIÓN

Existen muchos tipos de análisis de datos en una evaluación de impacto para la inversión de impacto. Generalmente, las más importantes herramientas son la estadística y el análisis financiero.

Definición de Estadística: es una disciplina científica que se ocupa de la obtención, orden y análisis de un conjunto de datos con el fin de obtener explicaciones y predicciones sobre fenómenos observados.

TIPOS DE ESTADÍSTICA

Estadística descriptiva: sirve para determinar la obtención, orden y análisis de un conjunto de datos para caracterizar un fenómeno observado definiendo los aspectos en que se asemejan y diferencian los elementos que participan en dicho fenómeno. *Principales herramientas analíticas:* medidas de tendencia central, medidas de dispersión y herramientas auxiliares de economía matemática como tasas de crecimiento.

Estadística inferencial: permite determinar para un fenómeno observado la relación de causalidad que explica los cambios en las características de los elementos que participan en el mismo, para llevar a cabo predicciones sobre la dirección de dichos cambios. *Principales herramientas analíticas:* correlación y regresión.

Estadística experimental: se utiliza para detectar el efecto de la intervención con una cierta direccionalidad o intención en algún o algunos elementos de un fenómeno observado para lograr un cierto efecto o impacto sobre este. *Principales herramientas analíticas:* diseño experimental y pruebas de hipótesis.

Si se desea profundizar en el análisis estadístico para la medición de impacto, el mejor documento posible es el *Handbook on Impact Evaluation, Quantitative Methods and Practices* (Manual para la evaluación de impacto: Métodos y prácticas cuantitativas) realizado por The World Bank.

EVALUACIÓN FINANCIERA

La forma de integrar la información de la inversión de impacto se hace tradicionalmente a través de tres tipos de análisis: una evaluación financiera, un análisis de riesgo y una evaluación de impacto.

Como resultado de cada uno de estos análisis, se puede generar un indicador comparable (rendimiento, riesgo, impacto) que permita una toma de decisiones para los inversionistas.

Existen muchos tipos de análisis financieros pero el más común es el análisis Proforma que permite, en una proyección financiera calcular el flujo operativo y no operativo de un proyecto usando los ingresos, los egresos y la inversión de un proyecto. Con estos datos, es entonces posible calcular el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

VAN: es el valor al presente de los flujos de caja netos.

TIR: es la tasa de descuento con la que el valor presente neto es igual a cero.

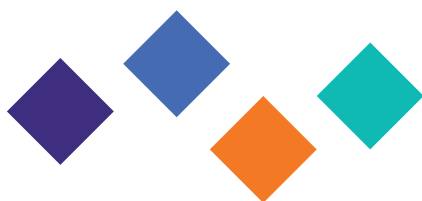
INTEGRACIÓN DE INTANGIBLES EN EL ANÁLISIS PROFORMA

Existen muchas metodologías para la integración de los componentes sociales y ambientales en una proyección financiera. La metodología estandarizada es el SROI (Retorno Social de la Inversión). Sin embargo, la tarea más difícil en el cálculo del SROI es la tangibilización de los intangibles, es decir, el asignar un valor económico a los impactos sociales y ambientales. Para ello, existen dos formas principales para obtener estos valores y poder compararlos con una proyección del mismo proyecto que no contemple la inversión de impacto y sus objetivos.

Valor de mercado

Esta es quizá la manera más sencilla de asignar un valor al impacto generado por un proyecto. Existen por lo menos dos métodos. El primer método es conocer cuál es el valor y el costo de lo que se realizó a precios de mercado e integrarlo como un egreso y/o simultáneamente como un ingreso en el análisis Proforma. Por ejemplo, si uno realiza un proyecto forestal, uno puede incorporar en sus ingresos el valor del subsidio (o inversión) que podría recibir para secuestrar carbono. Dentro de los egresos de este análisis se integrarían los costos de adquisición del subsidio o de la inversión y los costos de la reconversión sustentable del paquete tecnológico que se implementaría para poder mantener los objetivos de impacto.

El segundo método radica en la comparación de dos valoraciones del beneficio logrado: el precio de mercado y el precio o cuota de recuperación. Este método es útil cuando, por ejemplo, se hace una intervención de asistencia médica-terapéutica con valor inferior al precio de mercado a una población. Para asignar una tangibilización de esa intervención, se puede realizar una



proyección financiera con el valor de mercado de la asistencia médica y compararla con la proyección real de la intervención. Este método, si bien es útil, es a veces incompleto y es fácil caer en errores comunes. Por ejemplo, sería erróneo calcular el valor de mercado de una intervención sin haber considerado que las personas que participan en la intervención, no pagarían por la atención si fuera a precios de mercado.

Costo de oportunidad

Otra manera de tangibilizar el impacto es identificar el costo de oportunidad de la intervención y el costo de no haberla realizado, es decir, cuánto incrementaría el costo de la operación de una empresa si, por ejemplo, no se les hubiera dado una capacitación en bienestar emocional a su personal, la cual evita una rotación más elevada. Esa pregunta, “cuánto me costaría...de no tener...” es válida porque permite realizar comparaciones de incremento de costos (“cuánto me costaría el no tener la intervención” y “cuánto me cuesta la intervención”) en los egresos de un análisis Proforma. La tangibilización se hace evidente en la comparación de los indicadores financieros TIR y VAN entre los dos escenarios. La tangibilización de los impactos es una de las tareas más complejas que existen en la medición de impacto de la inversión de impacto. Esto es porque se intentan integrar en un solo lenguaje tres indicadores de ámbitos diferentes: rentabilidad, riesgo e impacto.

Rendimiento y riesgo

Si bien es cierto que en los fondos de inversión, ya se puede hablar de un solo lenguaje que integra el riesgo y el rendimiento de una inversión, esto fue posible, entre otras muchas cosas gracias al análisis de muchas inversiones que permitió identificar correlaciones. Gracias a estas correlaciones, se puede argumentar que la inversión de un emprendimiento tecnológico puede asumir

un mayor riesgo pero también esperar un mayor rendimiento. Lo mismo sucede con la inversión en un proyecto de agroindustria que prevé un menor rendimiento pero a su vez, un menor riesgo.

Por ahora el generar una correlación impacto-rendimiento-riesgo es todavía suelo fértil. Sin embargo, con más, mejores y mayores evaluaciones de impacto será posible argumentar que a mayor riesgo, mayor impacto y rendimiento o todo lo contrario, a menor riesgo, menor rendimiento pero mayor impacto. Para lograrlo, se requiere mucho trabajo aún. Por ahora, cabe soñar y pensar que en un futuro, así como existe el análisis MonteCarlo para conocer la probabilidad (riesgo) del rendimiento a través de distribuciones, sea posible generar distribuciones de probabilidad del impacto proyectado con cambios en la rentabilidad.

COMUNICACIÓN

6

Posterior al análisis de datos, el siguiente paso es poder comunicar el impacto. Para ello, es importante preguntarse quién es el auditorio de la medición. Si los resultados se comunican al público general, estos deberán tener ciertas características particulares de claridad, simpleza y atractividad. Si en cambio, los resultados se comunican a inversionistas, los resultados deberán mostrarse de manera técnica, robusta y completa.

En cualquiera de los dos casos, el criterio central de comunicación de una medición de impacto es conocida como *la retirada del sujeto*. Esto significa brindar la información suficiente para que cualquier persona pueda replicar los resultados obtenidos, asegurando la transparencia de la medición de impacto. Malo sería que los resultados de una intervención únicamente fueran positivos cuando la organización hace la medición pero, con la misma metodología, los resultados cambien cuando se realiza en una auditoría social. Por todo ello, un indica-

dor de impacto completo debe contener la formulación y fuentes de información o variables tomados en cuenta para la medición de impacto.

7

GESTIÓN Y MONITOREO

Uno de los objetivos últimos de una medición de impacto es tener certeza de que el impacto se derivó directa y exclusivamente de la intervención. Con ello, se pueden hacer perfilamientos de impacto (inversión-agentes de interés-intervención-impacto) y con ello, generar pronósticos con variaciones en la inversión. Igualmente de importante es poder extraer aprendizajes en la gestión realizada para poder automatizar, sobre todo, procesos de recolección de información, comunicación y reporte de resultados. Un buen sistema de gestión de medición de impacto debe integrar todas las herramientas de la medición de impacto y permitir visualizar el impacto de una intervención en conjunto con los indicadores financieros de la cartera de inversión.

Los sistemas de gestión de impacto son diversos y existe un sinfín de herramientas para ello; desde herramientas de amplio alcance como IRIS+, como herramientas que pueden hacerse a la medida como la plataforma *Salesforce* y *PowerBI* que permiten ver en tiempo real los impactos a través de paneles de control. Un sistema de gestión y monitoreo permite principalmente recolectar información, procesarla y comunicarla en tiempo real. No es necesario, para ello, siempre contratar un sistema muy complejo sino entender qué herramientas son las que uno necesita. Muchas de ellas son gratuitas. Lo importante es saber utilizarlas y conectarlas entre sí.

El reto de las herramientas no es únicamente si funcionan bien sino si pueden ser interconectables. Para recolectar información, herramientas como *Caspio* pueden funcionar, pero también *Google Forms*.

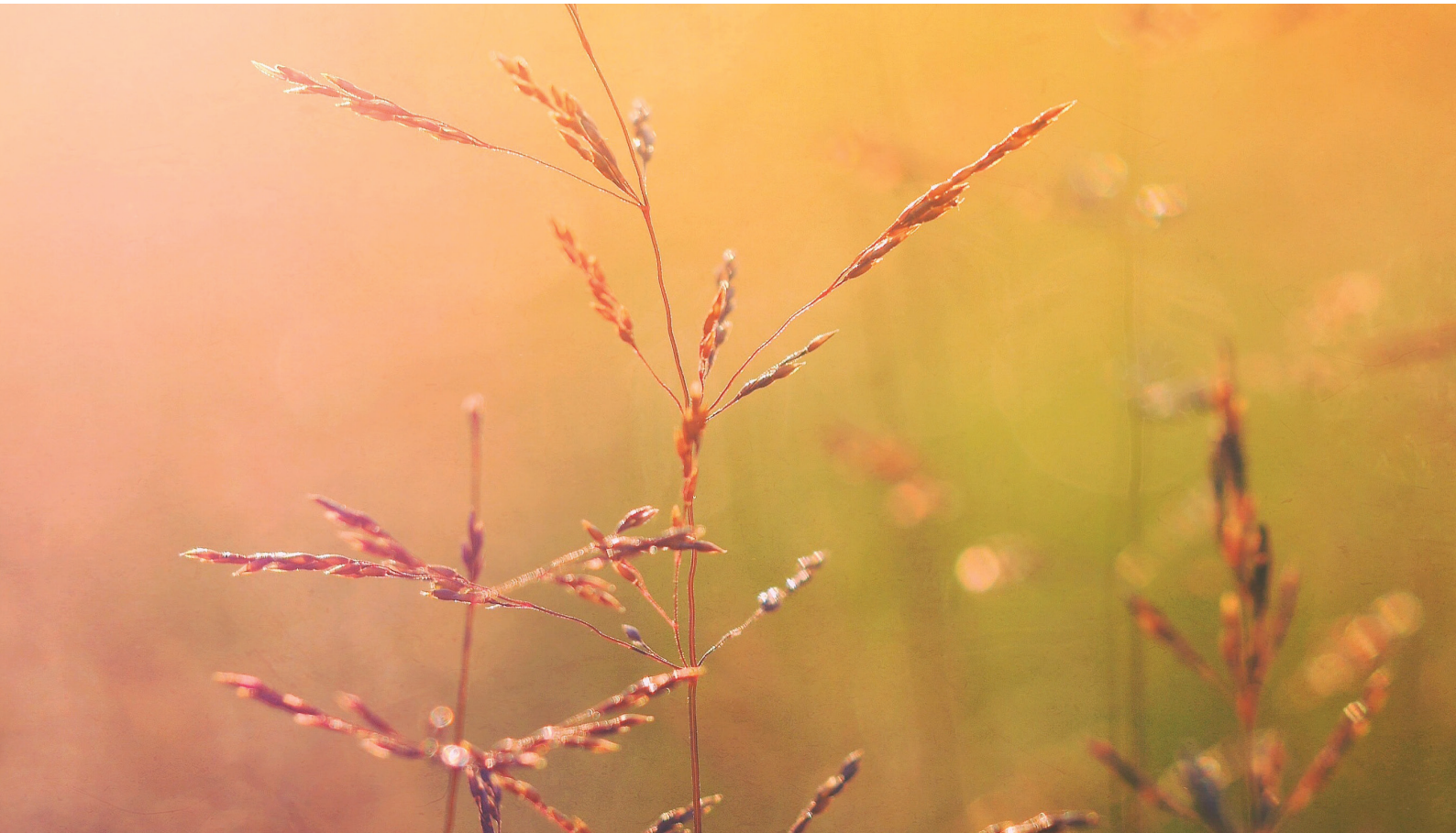
Es posible también usar *Typeforms* o hasta *SurveyMonkey*. Sin embargo, es prioritario conocer cómo conectar estas herramientas a sistemas de creación de bases de datos, y de la misma manera, a sistemas de reporte para poder simplificar toda la tarea de una MEIII.

El definir cuál es la mejor herramienta de monitoreo depende enteramente de qué se tiene previsto hacer, con cuántos recursos se cuenta y sobre todo, si uno quiere un proceso todo-en-uno (con un costo relativamente alto) o seccionado (con menor costo). Si para la estrategia que se desea hacer, se requiere un monitoreo durante toda la intervención, levantar información de beneficiarios desde sus teléfonos inteligentes y se busca información gráfica automatizada, la mejor opción es la contratación de una plataforma, aceptando sus condiciones (pago mensual, pago dependiendo de número de usuarios, etc.). Si en cambio, se busca realizar una medición puntual, para la cual ya se realizó un levantamiento de información, y el inversionista solo busca tener un indicador único que le permita comparar su rendimiento-impacto al término de la inversión, basta conectar *Google Forms* con *Excel* y *Keynote*.

Si para la estrategia de medición de impacto se requiere generar evidencia para los estándares GRI y reportar acorde a GRI, no se necesita un sistema de monitoreo. Lo mismo sucede para plataformas como *B Lab*. IRIS+ y AMP son muy buenas opciones para empezar a construir sistemas de gestión de impacto a largo plazo para estructuras más grandes ya que cuentan con un lenguaje en común, guías, reglas y metodologías, todo en un solo lugar.

En términos de metodologías propias, las mejores herramientas son aquellas que son flexibles y plásticas, es decir, que sirven para muchas cosas y que se pueden adaptar constantemente.

★★★★





CONCLUSIÓN

En forma de conclusión, esta caja de herramientas busca dar luz a las diferentes preguntas que se hace todo usuario al realizar la medición de impacto de una inversión de impacto. Como se ha visto a lo largo de este documento, las respuestas nunca son tan sencillas como parecen pero eso hace que la medición de impacto sea tan desafiante e interesante.

El mundo de la medición de impacto está todavía en sus inicios y es una gran oportunidad para desarrollar nuevas herramientas que hagan más fácil el mostrar al mundo todos los impactos positivos que se logran día a día gracias a las empresas, emprendedores, emprendimientos sociales, organizaciones de la sociedad civil e inversionistas que confían en cambiar el mundo para hacerlo un mejor lugar. La medición de impacto es tierra fértil todavía.

+ HERRAMIENTAS

Herramienta	Ubicación*
Diferentes enfoques de medición de Impacto, de Harvard Business School.	hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf
Enfoque de los cuatro pilares de New Philanthropic Capital	thinknpc.org/resource-hub/npcs-four-pillar-approach/
Estándares de la Iniciativa de Reporte Global (para el reporte general de la sustentabilidad)	globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/
Estándares de evidencia Nesta	nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence
Forética: Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial, Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial	foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial-1.pdf
Global Impact Investing Network	thegiin.org
Global Steering Group for Impact Investing	gsgii.org

*Consultado en diciembre de 2020

Herramienta	Ubicación*
Guía de medición de impacto de TONIIC	abanangels.files.wordpress.com/2016/02/toniic-e-guide-to-impact-measurement.pdf
Guía de Purpose Capital para la medición del impacto	researchgate.net/publication/313360984_Guidebook_for_Impact_Investors_Impact_Measurement
Guía (para inversionistas) de medición de impacto de JP Morgan	jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/documents/impact-assessment-in-practice-2015.pdf
Guía para maximizar de emprendedores sociales de Social Value UK	socialvalueuk.org/resource/maximise-impact/
Guía práctica para medir y gestionar el impacto EVPA	evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide
Guía práctica para la medición y la gestión del impacto, de la Asociación española de Fundaciones	fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf
Impact Management Project (IMP)	impactmanagementproject.com
Indicadores de Objetivos de Desarrollo Sostenible	unstats.un.org/sdgs/

Herramienta	Ubicación*
Inversión de impacto: Estrategia y Acción de Rockefeller Philanthropy Advisors	rockpa.org/guide/impact-investing-strategy-action
IRIS+	iris.thegiin.org
Lineamientos GIIN para una buena práctica de impacto	thegiin.org/assets/documents/Webinar%20Slides/guidelines-for-good-impact-practice.pdf
Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables del PROESUS, de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Argentina	argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf
Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales de programas para el monitoreo de programas sociales de México, de Coneval	coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
Metodología de evaluación de impacto del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile	cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/articles-37416_doc_pdf.pdf
Navegador de estándares de B Analytics	b-analytics.net/content/standards-navigator
Navegación de impacto GIIN	navigatingimpact.thegiin.org/

Herramienta	Ubicación*
Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas	<i>unpri.org</i>
Principios operativos de la Inversión de Impacto de IFC	<i>impactprinciples.org</i>
Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SIODS)	<i>agenda2030.mx/</i>
Stanford Social Innovation Review	<i>ssir.org</i>

REFERENCIAS

FOTOGRAFÍAS:

Fotografía de portada: Ricardo Gómez Ángel,
<https://unsplash.com/@ripato>

Fotografía en páginas 6-7: Rebecca Prest,
<https://unsplash.com/@beckyprest>

Fotografía en páginas 10-11: Loren Gu,
<https://unsplash.com/@lorengu>

Fotografía en páginas 18-19: Zane Lee,
<https://unsplash.com/@zane404>

Fotografía en páginas 20-21: Mockup Graphics,
<https://unsplash.com/@mockupgraphics>

Fotografía en páginas 22-23: Ricardo Gómez Ángel,
<https://unsplash.com/@ripato>

Fotografía en páginas 28-29: Kelly Sikkema,
<https://unsplash.com/@kellysikkema>

Fotografía en páginas 30-31: Aaron Bur,
<https://unsplash.com/@aaronburden>

Fotografía en página 32: Joël de Vriend,
<https://unsplash.com/@joeldevriend>

Fotografía en página 39: Chris Lawton,
<https://unsplash.com/@chrislawton>

Fotografía en páginas 42-43: Raxit Gamit,
<https://unsplash.com/@raxitgamit>

Fotografía en página 44: Mockup Graphics,
<https://unsplash.com/@mockupgraphics>

Fotografía en página 45: Vladimir Krylov,
<https://unsplash.com/@smolamir>

Fotografía en páginas 46-47: Jan Meeus,
<https://unsplash.com/@janmeeus>

Fotografía en páginas 62- 63: Aaron Burden,
<https://unsplash.com/@aaronburden>

Fotografía en página 69: Ricardo Gómez Ángel,
<https://unsplash.com/@ripato>

Alianza por la Inversión de Impacto, México. (2018). *Inversión de Impacto en México*. Disponible en: <http://aiimx.com.mx/wp-content/uploads/2018/10/Inversión-de-Impacto-AIIMX-2018-compressed-1.pdf>

Aspen Network of Development Entrepreneurs. (2018). *El Panorama de la Inversión de Impacto de América Latina, Tendencias 2016 & 2017*. Disponible en: https://lavca.org/wp-content/uploads/2018/10/UPDATEDAF_ASPEN_Summary_LATAM_ESP_2018_Digital_19outubro.pdf

Cox, L., Fritz, N. y Hadley, D., y Reynolds, G.. (2018). "A Playbook for Designing Social Impact Measurement", en *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en https://ssir.org/articles/entry/a_playbook_for_designing_social_impact_measurement

Global Impact Investing Network. (2019). *Annual Impact Investor Survey, 9th edition*. Disponible en: https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf

Global Impact Investing Network. (2020). *Annual Impact Investor Survey, 10th edition*. Disponible en: https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf

Global Impact Investing Network. (2019). *IRIS+ Thematic Taxonomy*. Consultado el 29 de diciembre de 2020 en: <https://iris.thegiin.org/document/iris-thematic-taxonomy/>

International Finance Corporation. (2020). *Growing Impact: New Insights into the Practice of Impact Investing*. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications_listing_page/growing+impact

Impact Management Project. (2020). *Data categories*. Consultado el 29 de diciembre de 2020 en: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>

Rockefeller Philanthropy Advisors, Godeke, S., Briaud, P.(2020). *Impact Investment Handbook, An implementation Guide for Practitioners*. Disponible en: <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/10/RPA-Impact-Investing-Handbook-1.pdf>

UNEP y UN Global Compact. (2019). *Principios para la Inversión Responsable*. Disponible en: <https://www.unpri.org/download?ac=10970>



Primera edición, 2020
Ciudad de México, México
ISBN: en trámite

