

Repensando el Espectro de Impacto

Marina Kim / 30 de abril de 2015

Recientemente, una amiga me pidió un consejo relacionado a una organización en la que ella es parte del Directorio.

La organización busca que adolescentes en riesgo desarrollen estilos de vida más saludables, desarrollen la confianza en ellos mismos y sean más independientes. Mi amiga se unió porque creía en la causa, en las innovadoras metodologías aplicadas y el éxito del programa a la fecha. También se unió porque vio el gran potencial de hacer el modelo más eficiente y escalable con el fin de impactar en miles de personas.

Ella ha sido parte del Directorio por un año y ha participado de varias reuniones. Fue invitada para ofrecer su expertise específicamente en modelos financieros y de negocios, pero cuando dá su opinión no es escuchada ni apreciada. Cuando propone nuevos modelos organizacionales para crecer, el Director Ejecutivo los evade diciendo simplemente "ahora, no".

¿Le suena familiar a alguno de ustedes? Probablemente no es un tema nuevo que el Director Ejecutivo se resista a crecer más rápido de lo que cree realista. Pero al hacer más preguntas, parecía que aquí había algo más en juego.

Tenían una idea fundamentalmente diferente sobre el impacto final que la organización podría y debía generar.

Al final del día, el Director Ejecutivo quería mantenerse firmemente involucrado con todo el programa y, por lo tanto, mantener el programa en una escala local. El veía su organización impactando a un máximo de 200 personas. En la mente de mi amiga, 50.000 personas podrían verse beneficiadas si re-pensaba cómo tenían que trabajar, re-diseñaban el modelo financiero y apuntaban a impactar la política pública nacional. Enfrentaban una diferencia de opinión fundamental en cuanto a la escala y hacia donde querían que fuera la organización.

4 niveles de impacto

¿Qué significa para una organización el maximizar el impacto? Maximizar el impacto puede ser difícil incluso para las organizaciones con más experiencia y, ciertamente, no significa lo mismo para todos. Algunas organizaciones pueden elegir medir su impacto en términos de la escala, enfocándose en contestar estas preguntas: *¿Cuántas personas impactamos y qué tan profundo? ¿Qué tan rápido estamos creciendo? ¿Cuántos dolares por personas estamos invirtiendo en esta intervención en particular?*

Otros pueden elegir optimizar el nivel de influencia en un sistema mayor y las conductas que están generando. Preguntas relevantes en cuanto a este tipo de impacto pueden ser: *¿Hemos hecho que el problema haya desaparecido temporalmente, o para siempre? ¿Hemos creado empoderamiento local*

o dependencia en nuestro modelo? ¿Hemos incentivado nuevos comportamientos, normas o valores que hace el programa potencialmente innecesario? ¿Hemos cambiado el paradigma fundamental y las ideas sobre las cuales las personas construyen sus estilos de vida y decisiones diarias?

Es perfectamente aceptable, para una organización, enfocarse en sólo algunas de estas preguntas. Lo más importante es tener una visión estratégica sobre dónde están enfocando su impacto.

[Ashoka](#) ha desarrollado un marco llamado “4 niveles de impacto”, resumido a continuación:

Nivel de Impacto	Descripción	Ejemplos
<i>Servicio Directo</i>	Trabaja para poblaciones que necesitan servicios, alimentación y/o beneficio directo en su bienestar. El Servicio Directo tiene una retroalimentación clara y concreta - se puede ver a las personas siendo alimentadas, estudiantes mejorando sus habilidades y confianza mediante mentorías o clientes obteniendo ayuda legal.	Comedores sociales, programas de mentoría de baja escala, servicios legales para miembros de una comunidad.
<i>Servicio Directo Escalado</i>	Modelos que escalan la eficiencia e impacto a través del buen manejo logístico de una intervención o solución. El Servicio Directo Escalado beneficia a un gran número de individuos.	Cruz Roja, programas de gran escala de reasentamiento de refugiados.
<i>Cambio de Sistemas</i>	Un nuevo modelo que está dirigido a la causa principal del problema. Usualmente involucra cambio en la política pública, la adopción extendida de una metodología específica por organizaciones líderes en un sector o crea nuevas conductas en un mercado o ecosistema existente.	El microcrédito fue, fundamentalmente, una innovación hecha por mujeres para salir de la pobreza. Las Empresas B re-piensen la responsabilidad corporativa. Wikipedia democratiza la forma en que la información es compartida online.
<i>Cambio del Marco de Referencia</i>	El Cambio en el Marco de Referencia afecta la mentalidad individual a gran escala, lo que, finalmente, cambiará el comportamiento de la sociedad como un todo. El Cambio en el Marco de Referencia no es una intervención específica a nivel local o nivel país, si no que se compone del trabajo de muchas organizaciones individuales que provocan el cambio en el paradigma.	Derechos Humanos Universales, Derechos de la Mujer, Derechos Civiles, Democracia o la idea de Emprendimiento Social.

Encontrando tu lugar en el Espectro de Impacto

Este Espectro de Impacto no es una jerarquía de impacto. El *Cambio del Marco de Referencia* no es mejor que el *Servicio Directo*, solo opera en un nivel diferente, en un nivel que busca cambiar la visión

de las personas en el mundo, sus creencias y, finalmente, sus comportamientos. Necesitamos que el trabajo pase en cada uno de estos niveles para que se puedan abordar de manera integral los complejos problemas que nos rodean. El poder de esta herramienta está en definir los roles y aproximaciones que cada organización puede tomar mientras que también proporciona una hoja de ruta para las organizaciones complementarias.

No solo es importante que las organizaciones entiendan dónde operan es este Espectro de Impacto, pero también debe existir más y mejor conversación y entendimiento de los diferentes niveles en de todos los actores involucrados en el sector del cambio social.

Los **educadores** pueden compartir este espectro de opciones con sus estudiantes para ayudarlos a explorar qué tipo de impacto social es más significativo para ellos. A menudo, tener experiencia en el Servicio Directo es crítico para entender la realidad diaria en el terreno mientras que analizar el sistema puede ser un gran proyecto para algunas de sus clases. En muchos casos, los estudiantes deberían explorar prácticas o pasantías con organizaciones operando en diferentes niveles, leer casos de estudio de organizaciones que son altamente efectivas en los diferentes niveles de impacto para entender qué es lo que más resuena con ellos.

Los **empleadores** pueden buscar trabajadores que estén comprometidos con su misión y el tipo de impacto que la organización quiere tener. Las competencias y habilidades que se requieren en la organización cambiarán dependiendo del nivel de impacto en el que se esté trabajando. El Servicio Directo, algunas veces, requiere expertise profunda en un tema en particular, el Servicio Directo Escalado puede requerir MBAs para ayudar a manejar el crecimiento organizacional y de presupuesto, el Cambio de Sistemas necesita pensadores más analíticos y conceptuales y el Cambio de Marco de Referencia necesita excelentes comunicadores que puedan compartir nuevos paradigmas a gran escala con personas influyentes, políticos y los medios.

Los **fundadores** de las organizaciones deben asegurar que la expectativa de impacto esté alineada con la organización que se está fundando y vice versa. Asegurar que el reporte y las métricas de impacto están dirigidas al nivel correcto de análisis, es clave. Es imposible comparar organizaciones de Servicio Directo con organizaciones de Cambio Sistémico porque es fácil contar a aquellos afectados directamente por una intervención, mientras que la prevención y la influencia son, regularmente, indicadores difíciles de medir con precisión.

Los **individuos** deben asignar apropiadamente su tiempo, dinero y expertise como voluntario, trabajador o miembro de un directorio de una organización de cambio social. Ser claro con respecto a qué tipo de impacto te impulsa será clave para alinear tus expectativas con la visión de la organización y su líder. Esto debe ser tan importante en tu análisis como el problema al que apunta la organización o la efectividad de ella (los que son necesario pero no suficiente para encontrar tu lugar).

Finalmente, una buena forma, para cualquier actor, de tener claridad sobre el impacto de una organización es preguntar: “¿Por qué están haciendo esto? ¿Qué impacto están tratando de lograr?” La respuesta para estas profundas preguntas será un indicador clave para saber en qué nivel opera.

Este es un nuevo marco de impacto y pretende ayudar a individuos y organizaciones a perder menos tiempo en desalineamiento estratégico, de objetivos y métricas. Aumentando nuestra comprensión de los cuatro niveles de impacto y trabajando como un “equipo de equipos” alineado, solo imagina qué tan rápido podríamos resolver los grandes desafíos de nuestro tiempo.



[Marina Kim](#)

Marina co-fundó y lidera Ashoka U, trabaja con diferentes campus con el objetivo de arraigar la innovación social como un eje educacional y un valor esencial para la cultura universitaria.

*Texto traducido por Ashoka Chile y 2811 con la autorización de Ashoka U. Texto original en: <http://ashokau.org/blog/rethinking-the-impact-spectrum/>