MATERIALES DE LA SEMANA 3 · TEMA 3

Medición del impacto

De la idea a los indicadores: medir para aprender, mejorar y contar el cambio que provocamos en las personas.

Sesión presencial: martes 27 de octubre de 2026 · Impact Hub Málaga · con Antonio García

Sesión online de aplicación: jueves 29 de octubre de 2026

Puerto Cero Málaga · Itinerario de innovación para entidades del tercer sector
Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida · Ayuntamiento de Málaga

CÓMO USAR ESTE MATERIAL

Medir para saber si la idea funciona

Este documento recoge y amplía los contenidos de la tercera semana de Puerto Cero. Parte del reto de la semana 1 y de la idea de la semana 2, y responde a una pregunta sencilla: si lo que vamos a hacer funciona, ¿cómo lo notaremos?

En la sesión presencial, con Antonio García, distinguimos entre lo que hacemos y lo que cambia para las personas, construimos la **teoría del cambio** de cada idea y elegimos unos pocos **indicadores** realistas. En la sesión online llevamos esa medición al tablero Kanban: cada entidad pone un indicador y su punto de partida en la tarjeta de la herramienta que está probando.

Medir no es justificar. Medir es aprender.

Idea fuerza de la sesión 3

El recorrido de la semana

#	Contenido	Para qué nos sirve
1	Para qué medimos	Pasar de medir para la memoria a medir para decidir
2	Actividades, resultados, cambios e impacto	No confundir lo que hacemos con lo que cambia
3	La teoría del cambio y sus supuestos	Dibujar el camino de la idea al cambio y ver dónde puede fallar
4	Indicadores	Elegir pocos, útiles y que podamos recoger de verdad
5	Recoger y ver los datos	Medir con lo que ya tenemos, sin poner en riesgo los datos de nadie
6	Dinámica: de la idea a los indicadores	Salir con la Tarjeta de medición
7	Medir en clave ágil	Un indicador en cada tarjeta del tablero y una decisión en cada revisión

Seguimos con el mismo ejemplo de las semanas anteriores: una entidad que acompaña a familias y ve que muchas no acuden a la cita de seguimiento. Su idea es unificar la agenda y enviar un recordatorio antes de cada cita.

1 · CONCEPTOS DE PARTIDA

Para qué medimos

Cuando se pregunta a una entidad para qué mide, la respuesta más habitual es «para la memoria» o «para justificar la subvención». Es una razón legítima, pero se queda corta. La Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas lo resume en una idea: se mide para mejorar. En su informe de 2024 propone un ciclo continuo de planificar, medir, analizar y actuar, en el que los datos sirven para tomar mejores decisiones y no solo para rendir cuentas.

1
Aprender
¿Está pasando lo que esperábamos?

2
Mejorar
¿Qué cambiamos en el siguiente ciclo?

3
Contar
Con datos, la entidad comunica mejor su valor.

4
Justificar
También, pero como consecuencia de lo anterior.

Las tres primeras razones son las que interesan en Puerto Cero. La tercera, **contar**, enlaza con la semana 4: una entidad que sabe qué cambia gracias a su trabajo tiene mucho ganado para comunicarlo.

2 · CUATRO PALABRAS QUE NO SON LO MISMO

Actividades, resultados, cambios e impacto

En el día a día se mezclan, pero distinguirlas es la base de cualquier medición. En la literatura de evaluación se habla de *outputs* (lo que se produce), *outcomes* (los cambios) e impacto. En Puerto Cero usamos cuatro niveles:

ACTIVIDADES
¿Qué hacemos?
Unificar la agenda y enviar recordatorios 48 horas antes de la cita.

→

RESULTADOS
¿Cuánto y a quién llega?
Recordatorios enviados, familias con cita registrada.

→

CAMBIOS
¿Qué cambia?
Acuden más familias y el equipo pasa menos horas al teléfono.

→

IMPACTO
¿A qué contribuimos?
Las familias mantienen su acompañamiento.

El **impacto**, según la definición que recoge la Cátedra de Impacto Social, son los cambios que viven las personas, y también el planeta, a causa de una actividad, un proyecto, un programa o una política. Esos cambios pueden ser positivos o negativos, buscados o no, y tangibles o intangibles. Por eso el impacto es el nivel más difícil de medir y el que más tarda en verse. En una prueba de pocas semanas, nos centramos en los **cambios**.

> **Una regla práctica:** si algo se puede contar sin hablar con las personas, probablemente es un resultado, no un cambio.

Ejercicio: ¿actividad, resultado o cambio?

Frase (cifras ilustrativas)	Nivel
Hemos dado 12 talleres	Actividad
150 personas han asistido	Resultado
El 70 % de las participantes ya usa el correo para sus trámites	**Cambio**
Hemos publicado 40 posts	Actividad
Hemos recibido 300 solicitudes por el formulario	Resultado
Las familias esperan 10 días menos para su primera cita	**Cambio**

Los dos cambios tienen algo en común: hablan de algo que **les pasa a las personas**, no de lo que hace la entidad.

---

3 · EL CAMINO DEL CAMBIO

La teoría del cambio

La **teoría del cambio** es una forma de explicar cómo y por qué lo que hacemos debería producir los cambios que buscamos. El término se popularizó en la evaluación de programas sociales a mediados de los años noventa, de la mano de la evaluadora Carol H. Weiss, y hoy lo usan desde pequeñas entidades hasta organismos internacionales. Dana H. Taplin y Heléne Clark, del Center for Theory of Change, recomiendan construirla **de atrás hacia delante**: partir del cambio a largo plazo y preguntarse qué tiene que pasar antes para llegar a él.

En Puerto Cero usamos una versión sencilla en cinco piezas, que conecta lo trabajado en las semanas anteriores:

PROBLEMA
La causa raíz · semana 1

→

ACTIVIDADES
La idea · semana 2

→

RESULTADOS
Lo que se cuenta

→

CAMBIOS
Lo que cambia · aquí van los indicadores

→

IMPACTO
Conecta con la misión

Leerla con «si… entonces…»

La cadena se comprueba leyéndola en voz alta con la fórmula «si… entonces…». Si una flecha no se sostiene, falta un paso.

Si enviamos recordatorios, **entonces** las familias recuerdan la cita.

Si recuerdan la cita, **entonces** acuden.

Si acuden, **entonces** mantienen su seguimiento.

Si mantienen su seguimiento, **entonces la entidad cumple mejor su misión con ellas.**

Debajo de cada flecha hay un supuesto

Un **supuesto** es algo que damos por hecho y que podría no cumplirse. En el ejemplo, damos por hecho que las familias tienen móvil y leen los mensajes, que el teléfono que tenemos está actualizado o que el horario de la cita les encaja. Taplin y Clark insisten en nombrarlos porque un supuesto equivocado debilita toda la teoría.

DAMOS POR HECHO QUE…

«las familias tienen móvil y leen los mensajes»

¿Qué hacemos con el supuesto más frágil?

O lo convertimos en algo que medir, para comprobar si se cumple, o en una actividad nueva, como confirmar el teléfono en la acogida.

---

4 · QUÉ VAMOS A MIRAR

Indicadores: pocos, útiles y realistas

Un **indicador** es la señal concreta que nos dice si un cambio está ocurriendo. Para Taplin y Clark, un buen indicador concreta quién cambia, cuántas personas, en qué medida y para cuándo. En la sesión los pasamos por un filtro de cinco preguntas, que son las columnas de la Ficha 3.2:

1 · ¿Es relevante? Mide el cambio, no la actividad.

2 · ¿Es sencillo? Se entiende sin explicaciones.

3 · ¿Tenemos de dónde sacarlo? Hay una fuente real: la agenda, un formulario, la hoja de firmas.

4 · ¿Alguien se encarga? Una persona responsable y una frecuencia.

5 · ¿Tiene punto de partida? Sabemos el valor de hoy para poder comparar.

Objetivos y subjetivos

El Cuaderno 27 de formación sobre gestión y medición del impacto social, elaborado con la Cátedra de Impacto Social, recomienda combinar indicadores **objetivos** (un dato que se cuenta) con indicadores **subjetivos** (lo que dicen las personas), y definirlos con las propias personas implicadas. Un dato sin la voz de las personas se queda cojo, y al revés.

Los indicadores del ejemplo

Indicador	Tipo	Fuente	Meta
% de citas a las que acude la familia	Cambio · objetivo	Agenda unificada	[__ %] en 3 meses
Horas semanales del equipo para recordar citas	Cambio · objetivo	Registro del equipo	[__ h] menos
Valoración de las familias de los recordatorios (1 a 5)	Cambio · subjetivo	Pregunta en la cita	4 o más
N.º de recordatorios enviados	Resultado	Herramienta de mensajes	Todos los de la agenda

Tres de cambio y uno de resultado son suficientes. Las metas van entre corchetes porque dependen del punto de partida de cada entidad: primero hay que saber el valor de hoy.

TRES ERRORES FRECUENTES

- **Medir demasiadas cosas.** Más indicadores no significa medir mejor; significa más trabajo y menos atención.
- **Medir solo actividades.** Un indicador de resultado está bien como control, pero no puede ser el único.
- **Elegir indicadores que nadie podrá recoger.** Si el dato no existe, o su recogida se convierte en una actividad más, o cambiamos de indicador.

5 · CON LO QUE YA TENEMOS

Recoger los datos y verlos

Medir no exige herramientas nuevas. La mayoría de los datos que necesita una entidad ya están en algún sitio:

Formularios
Microsoft Forms o Google Forms para preguntas breves.

Hoja compartida
Una fila por mes y una columna por indicador.

Registros diarios
La agenda, la hoja de firmas, el registro de atención.

Una pregunta breve
Al final de la atención, del 1 al 5.

> **Protección de datos:** para medir no hacen falta nombres. Contad en agregado («8 de 12 familias») o de forma anónima, y nunca recojáis listas con nombres en formularios abiertos. La Agencia Española de Protección de Datos tiene una guía básica de anonimización pensada para organizaciones pequeñas.

Ver los datos y decidir: la tabla semáforo

Los datos solo sirven si alguien los mira. Basta con una tabla sencilla y **quince minutos al mes** en la reunión de equipo para responder a dos preguntas: ¿qué dicen los datos? y ¿qué cambiamos?

Indicador	Hoy	Meta	Estado
% de citas a las que acuden	[__]	[__]	En camino
Horas del equipo al teléfono	[__]	[__]	Con dudas
Valoración de las familias	[__]	4	Revisar

El color nunca va solo: cada estado lleva su palabra, para que la tabla se entienda también impresa en blanco y negro. Si la entidad ya usa Power BI o Looker Studio, puede montar un panel sencillo; si no, un gráfico de líneas en la propia hoja de cálculo es suficiente.

---

6 · LA DINÁMICA DE LA SESIÓN PRESENCIAL

De la idea a los indicadores

Durante 45 minutos, cada entidad trabajó con su propia idea y la mesa le ayudó a encontrar supuestos y a comprobar que sus indicadores eran realistas. Las fichas están encadenadas, igual que en las semanas anteriores: la Tarjeta del reto y la Tarjeta de la idea son el punto de partida.

1. **Cadena del cambio · 15 minutos · Ficha 3.1.** El problema se copia de la Tarjeta del reto y las actividades salen de la Tarjeta de la idea. Después se completan resultados, cambios e impacto, y se lee todo con «si… entonces…».
2. **Supuestos · 5 minutos · Ficha 3.1.** Debajo de cada flecha, una frase: ¿qué damos por hecho? La mesa ayuda a encontrar el supuesto más frágil y se rodea con un círculo.
3. **Indicadores · 15 minutos · Ficha 3.2.** Se proponen indicadores para los cambios, se pasan por las cinco preguntas y se eligen entre tres y cinco, con al menos uno subjetivo.
4. **Tarjeta de medición · 10 minutos · Ficha 3.3.** El cambio principal en una frase; los indicadores con fuente, responsable, frecuencia y meta; y cómo y cuándo se revisarán.

En la puesta en común, cada entidad presentó en un minuto su cambio principal y su mejor indicador, y el resto del grupo aportó con dos frases: «Me gusta…», sobre lo que mide bien, y «Me pregunto…», con una duda para afinarlo.

LO QUE CADA ENTIDAD SE LLEVÓ

La **Tarjeta de medición**, la tercera del itinerario. Junto con la Tarjeta del reto y la Tarjeta de la idea, es la base para la semana 4, en la que preparamos una mini campaña para comunicar el reto, y para el prototipo del Laboratorio Muelle Cero.

---

7 · SESIÓN ONLINE · JUEVES 29 DE OCTUBRE

Medir en clave ágil

El jueves unimos la medición con el tablero Kanban: un dato pequeño en cada revisión vale más que un informe grande al final.

Empezamos con una ronda rápida sobre la tarjeta de la herramienta que cada entidad está probando desde la semana 2, «Probar X para Y». Es la revisión semanal del tablero hecha en grupo. Después recuperamos la lógica de **construir, medir y aprender** del enfoque *Lean Startup*, que ya vimos al hablar de la versión mínima de la idea, y le añadimos un último paso: **decidir**.

HOY
Punto de partida
Anotamos el valor actual del indicador.

→

DOS SEMANAS
Probamos y medimos
La herramienta en «En curso». Un dato por semana.

→

REVISIÓN
Decidimos
Seguir, ajustar o dejarla. Con el dato delante.

Muchas herramientas ya miden por nosotros

Si probáis…	El dato puede salir de…
Metricool o Meta Business Suite	Sus estadísticas: alcance, interacciones, mensajes recibidos
WhatsApp o sus Comunidades	Las respuestas a los avisos y una encuesta rápida en el grupo
Microsoft Bookings o una agenda única	Citas reservadas y citas a las que la persona acude
Forms o una hoja compartida	Las respuestas, contadas cada semana
Planner o Trello	Tarjetas terminadas y tareas atascadas

> **Cuidado con las estadísticas de redes:** el alcance o el número de publicaciones suelen ser resultados. Para saber si hay un cambio, combinadlas con una pregunta a las personas, por ejemplo «¿cómo te enteraste de la actividad?» en el formulario de inscripción.

La tarjeta, completa

Cada entidad añadió a la tarjeta de su tablero el indicador que va a seguir estas dos semanas:

EN CURSO

> **Probar Metricool para publicar con regularidad las actividades**
> Responsable: [nombre] · Hasta el [fecha]

MEDIMOS

> **Cambio:** familias que se inscriben en las actividades después de verlas en redes
> **Hoy:** [__] al mes · **Fuente:** «¿cómo te enteraste?» en la inscripción
> **Lo apunta:** [nombre], cada semana · **Revisión:** [fecha]

El número de publicaciones sería un resultado. Lo que la entidad quiere saber es si **más familias se enteran y participan**. Esta misma lógica es la que se aplicará a los prototipos en el Laboratorio Muelle Cero, a partir del 17 de noviembre.

PARA SEGUIR TRABAJANDO

Preguntas para el equipo

- [ ] Hoy, ¿para qué medimos en nuestra entidad: para aprender y mejorar, o sobre todo para justificar?
- [ ] De lo que contamos en nuestra memoria, ¿cuánto son actividades, cuánto resultados y cuánto cambios?
- [ ] ¿Nuestra cadena del cambio se sostiene al leerla con «si… entonces…»? ¿Cuál es el supuesto más frágil?
- [ ] ¿Nuestros indicadores pasan las cinco preguntas? ¿Hay al menos uno que recoja la voz de las personas?
- [ ] ¿Conocemos el punto de partida de cada indicador?
- [ ] ¿Tenemos fijados quince minutos al mes para mirar los datos y decidir?
- [ ] Para el Tema 4: ¿cómo contaríamos este cambio a las personas a las que queremos llegar?

Recursos y enlaces

Gestión y medición del impacto social en los proyectos sociales
Cuaderno de formación 27 (2022), con la Cátedra de Impacto Social. Definiciones, teoría del cambio e indicadores.
repositorio.comillas.edu · Cuaderno 27

Propuestas para la medición y gestión del impacto social
Informe de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas (2024) sobre medir para mejorar.
files.griddo.comillas.edu · informe n.º 3

Principios de teoría de cambio
Introducción de Dana H. Taplin y Heléne Clark, del Center for Theory of Change, en español.
theoryofchange.org · Taplin y Clark

Cátedra de Impacto Social
Presentación de la Cátedra y de sus informes y publicaciones.
managementsolutions.com · Cátedra de Impacto Social

AEPD · Guía básica de anonimización
Pasos y técnicas para usar datos sin identificar a las personas, con una herramienta gratuita.
aepd.es · guía y herramienta

Microsoft Forms
Formularios y encuestas breves para recoger datos.
forms.cloud.microsoft

Looker Studio
Paneles gratuitos de Google a partir de una hoja de cálculo.
lookerstudio.google.com

Puerto Cero
Toda la información del programa y la bitácora de cada semana.
gestiontercersector.org/puerto-cero

Bibliografía de referencia: Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory. En J. P. Connell et al. (eds.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Aspen Institute · Taplin, D. H. y Clark, H. (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. ActKnowledge · Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business · Cátedra de Impacto Social (2024). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social*. Universidad Pontificia Comillas.

PRÓXIMA PARADA

Tema 4 · Comunicación y marketing digital

Con el reto, la idea y la medición en la mano, la siguiente semana aprendemos a contar el cambio y preparamos una mini campaña para comunicar el reto.

Martes 3 de noviembre · Impact Hub Málaga · Sala Helio · 10:00–12:00 h · Traed las tres tarjetas