

EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Luis Portales

¿POR QUÉ HABLAR DE IMPACTO SOCIAL?

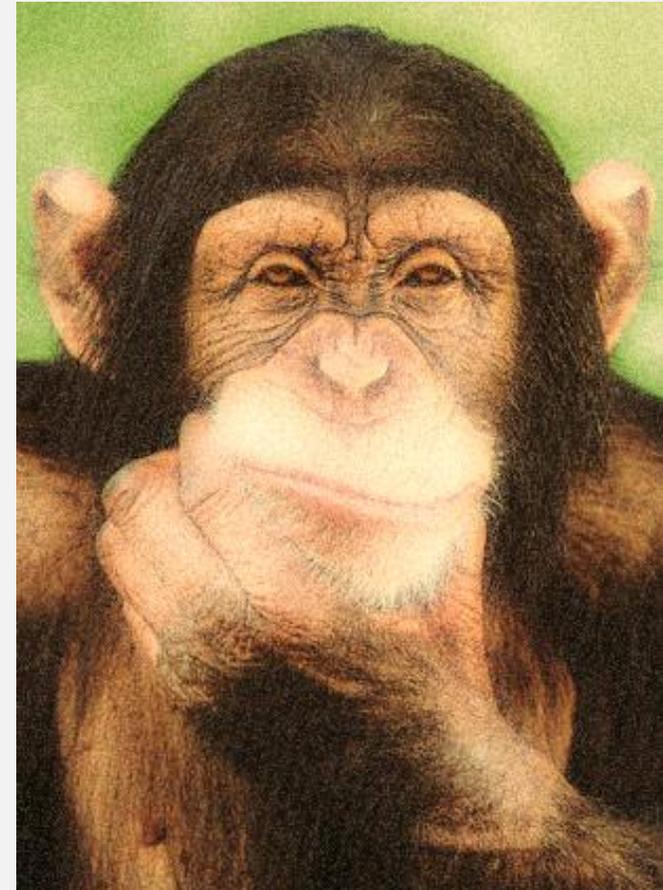
Preocupación por saber qué lo estamos haciendo genera el **cambio esperado**

Alta inversión (gasto) en desarrollo comunitario sin los **resultados esperados**.

Tendencia por atender problemática sociales por parte de **nuevos sectores**

Transparencia y rendición de cuentas por parte de las organizaciones

Búsqueda de **mayor eficiencia** de los recursos que se están invirtiendo en el desarrollo



¿QUÉ ES EL IMPACTO SOCIAL?

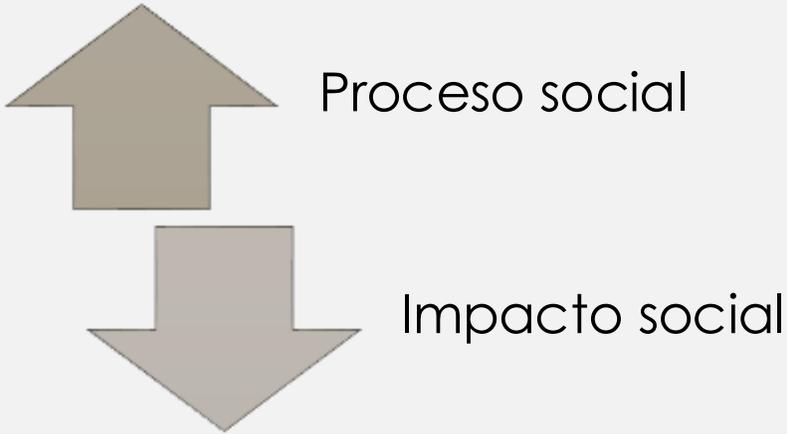


Cambios que pudiera presentar la población a nivel de sus **condiciones de vida**, su cultura, su comunidad, sus sistemas políticos, su entorno, su salud y bienestar, sus derechos personales y sociales, y sus aspiraciones y esperanzas.

Se vincula a un **proyecto** que **afecta** o **involucra** a cualquier grupo de actores, por lo que se valora en función de los objetivos que se están persiguiendo como organización.

Es a partir de una **concientización** del proyecto y un **entendimiento** de cómo el proyecto afectará lo que es importante para sus actores que se **define** el **impacto social**.

ASPECTOS A DIFERENCIAR



A close-up, grayscale photograph of a computer keyboard. Several keys are highlighted with white icons: a thumbs-up (like), a hand with a heart (love), a hand with a heart (love), and a question mark. The text 'EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL' is centered in a white box with a black border over the keyboard.

EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

Procesos de **análisis, seguimiento** y **gestión** de las **consecuencias sociales voluntarias e involuntarias**, tanto **positivas** y **negativas**, de las **intervenciones** planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de **cambio** social.

Valoración **sistemática** y **objetiva** de una **intervención** para el desarrollo en **curso** o ya **concluida**, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados.

CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS

CARACTERÍSTICAS

Diversidad de problemáticas sociales y de organizaciones orientadas a atenderlas.

No existe **una sola metodología** o **proceso** para llevarla a cabo.

Cada **evaluación** presenta **particularidades** en función del contexto, modelo de intervención, territorio, entre otros.

En función de las **necesidades**, **recursos** y **etapa** del proceso de intervención.

Espacio para el **diálogo** con grupos de interés y con otras organizaciones.

PRINCIPIOS

Análisis riguroso

Independencia y objetividad

Flexibilidad en aproximaciones metodológicas

Relevancia-alineación con política social y pública

Representación y participación de la población beneficiada

Transparencia y comunicación

EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL COMO OPORTUNIDAD

Evidenciar cómo las **acciones emprendidas** por parte de una determinada organización **logran** su cometido.

Mecanismo de **aprendizaje** y **monitoreo** constante para mejorar su **eficiencia** en términos de la labor social que realizan y validar el modelo de intervención sobre el cual trabajan.

Reporte y **rendición de cuentas** para transparentar la labor que como organización realiza, el uso de los recursos y acciones implementadas.

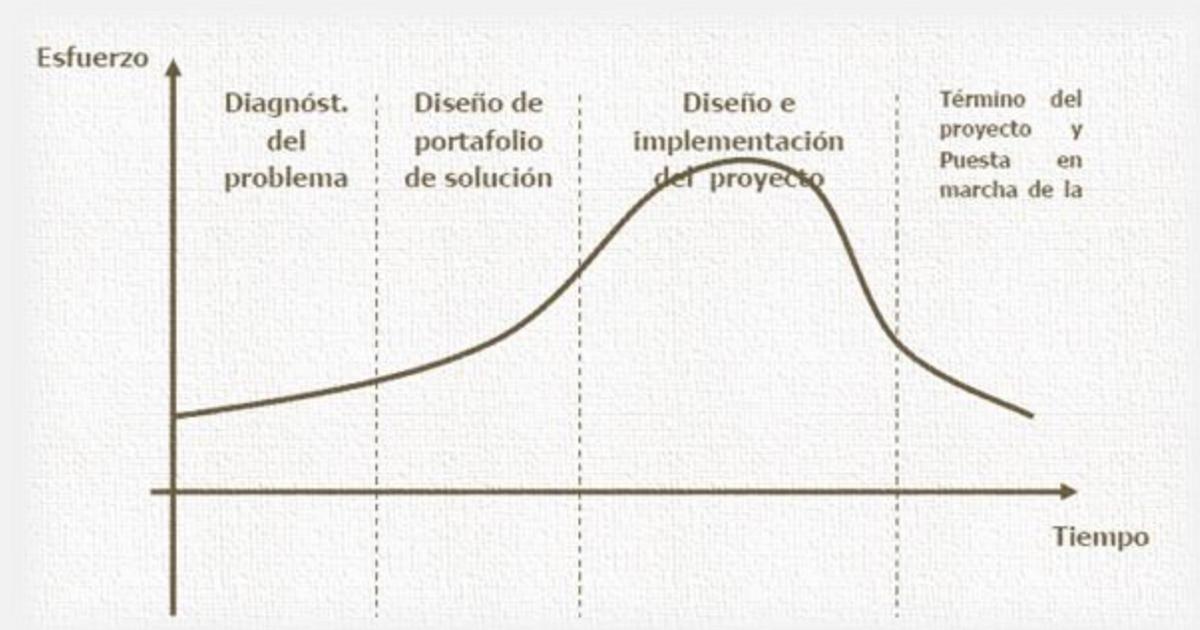


CUÁNDO Y EN QUÉ ETAPA UTILIZARLA

En **cada fase** hay una posibilidad de que la Evaluación de Impacto Social sea considerada

Se **ajusta** a diversas **inquietudes** y cuestiones sociales en **diferentes** puntos del **ciclo del proyecto** y/o programa de intervención.

Debe de ser considerada desde la propia **concepción** del proyecto y de la intervención.



RELEVANCIA DE LAS EVALUACIONES DE IMPACTO

Mejora la ejecución de un programa para el siguiente grupo de participantes, permite tomar decisiones informadas sobre si continuar, interrumpir, reproducir o ampliar una intervención.

No sólo produce resultados sobre "lo que funciona", sino también sobre lo que se necesita para que la intervención funcione en diferentes grupos y contextos, lo que puede utilizarse para tomar decisiones en el futuro.

NIVELES A DIFERENCIAR

01	Medición del impacto o de los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de medición estandarizados y validados.• Definición de estándares de medición específicos que ayuden a establecer comparaciones.
02	Evaluación de objetivos y resultados.	<ul style="list-style-type: none">• Intrínseca al proyecto y se refiere al cumplimiento de sus objetivos y metas propuestos.• Establece una comparación con las condiciones anteriores.
03	Evaluaciones de impacto	<ul style="list-style-type: none">• No sólo mide o describe los cambios, sino también comprender el papel de determinadas intervenciones en la producción de dichos cambios.

DISEÑANDO E IMPLEMENTANDO LA EVALUACIÓN

FASES PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Pertinencia de la intervención

Modelo de impacto social –
Lógica de la intervención

Diseño de la evaluación

Implementación y comunicación
de evaluación

PERTINENCIA DE LA INTERVENCIÓN



Alineación para identificar la **relevancia** y **pertinencia** que tiene la intervención llevada a cabo a nivel local, nacional e internacional

Identificar los **posibles indicadores** y **medios** de **verificación** que se estarán utilizando en la evaluación de impacto social.

MODELO DE IMPACTO SOCIAL – LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

Identificar cuál es la forma en que la organización atiende la **problemática social** desde una perspectiva integral.

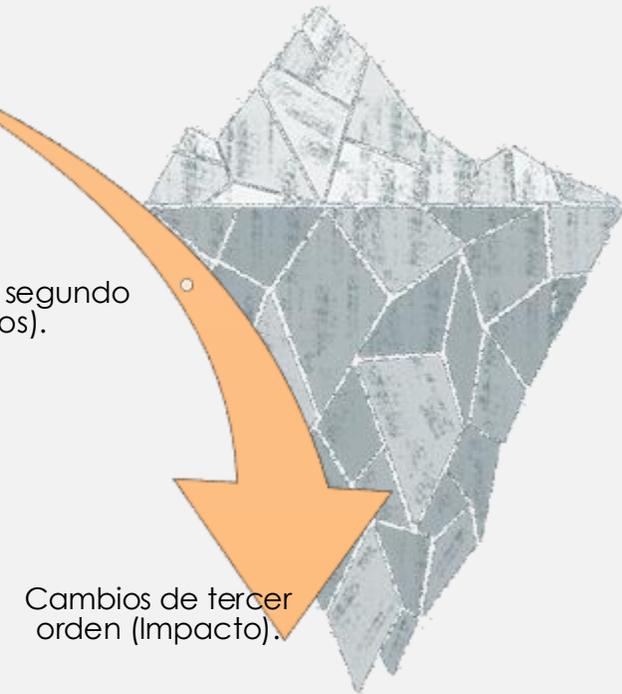
Análisis del **diagnóstico** y de las **relaciones de causalidad** que conforma la problemática social.

Establecer que **acciones** generan los impactos esperados en el **largo plazo**, por medio de los supuestos sobre los cuales se construye la intervención en **el corto y mediano plazo**.

Cambios de primer orden (Productos).

Cambios de segundo orden (Efectos).

Cambios de tercer orden (Impacto).



TEORÍA DE CAMBIO

Características

- Contempla todos los elementos y pasos que se siguen para atender a la problemática que dio origen al proyecto .
- Enfoque basado en la teoría para el diseño y la evaluación de programas.
- Describe los pasos a lo largo de la ruta causal y utiliza.
- La metodología utilizada para crear una teoría de cambio también puede significar tanto el proceso o el resultado.

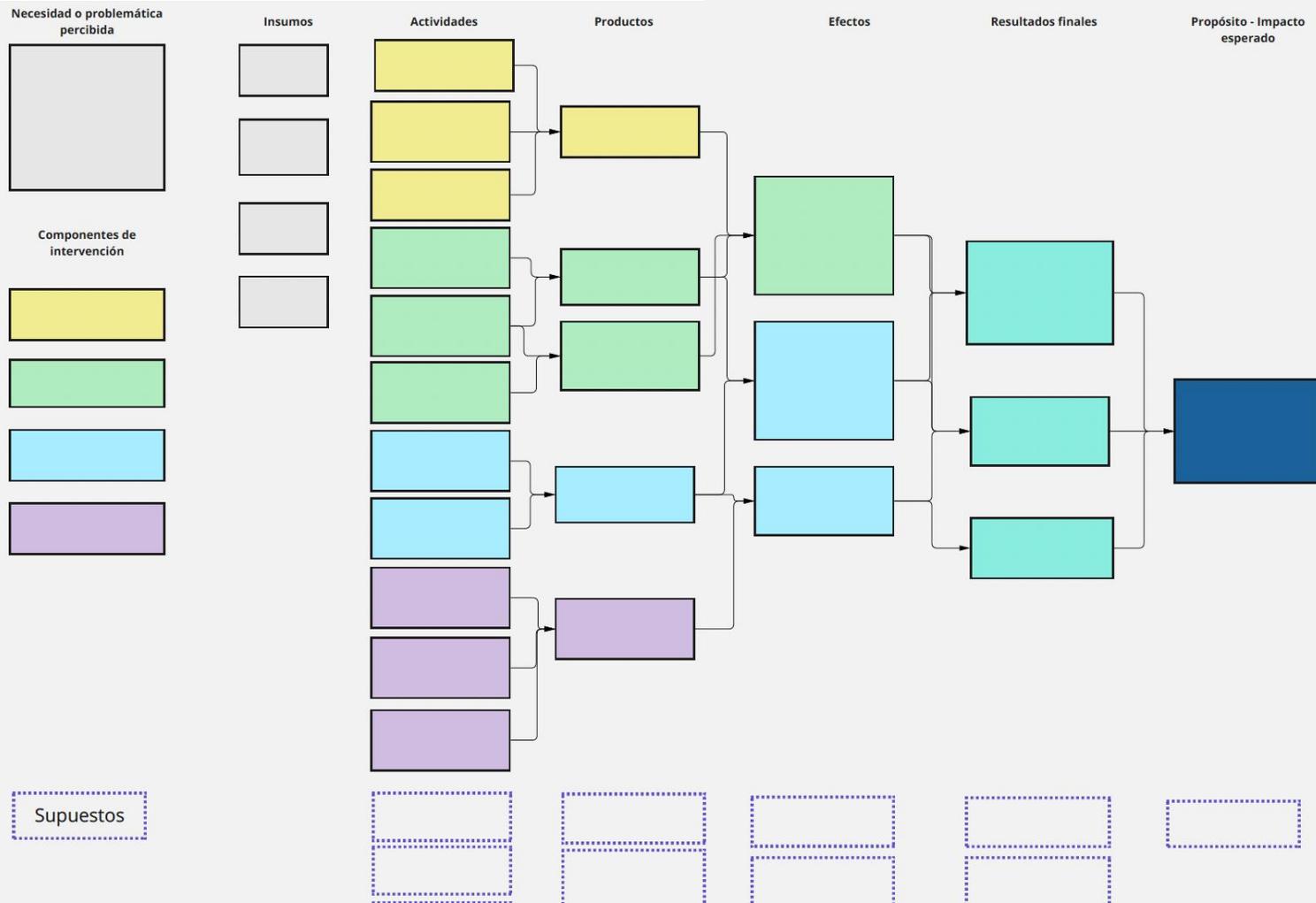
Ventajas

- Muestra una vía causal en donde se identifica las metas que deben alcanzarse
- Requiere articular los supuestos subyacentes que pueden ser probados y medidos para lograr objetivos.
- Busca un cambio en la forma de operar y entender las iniciativas que se implementan y lo que está haciendo para lograrlo
- Es la ruta crítica que se debe de seguir para conseguir alcanzar el objetivo.

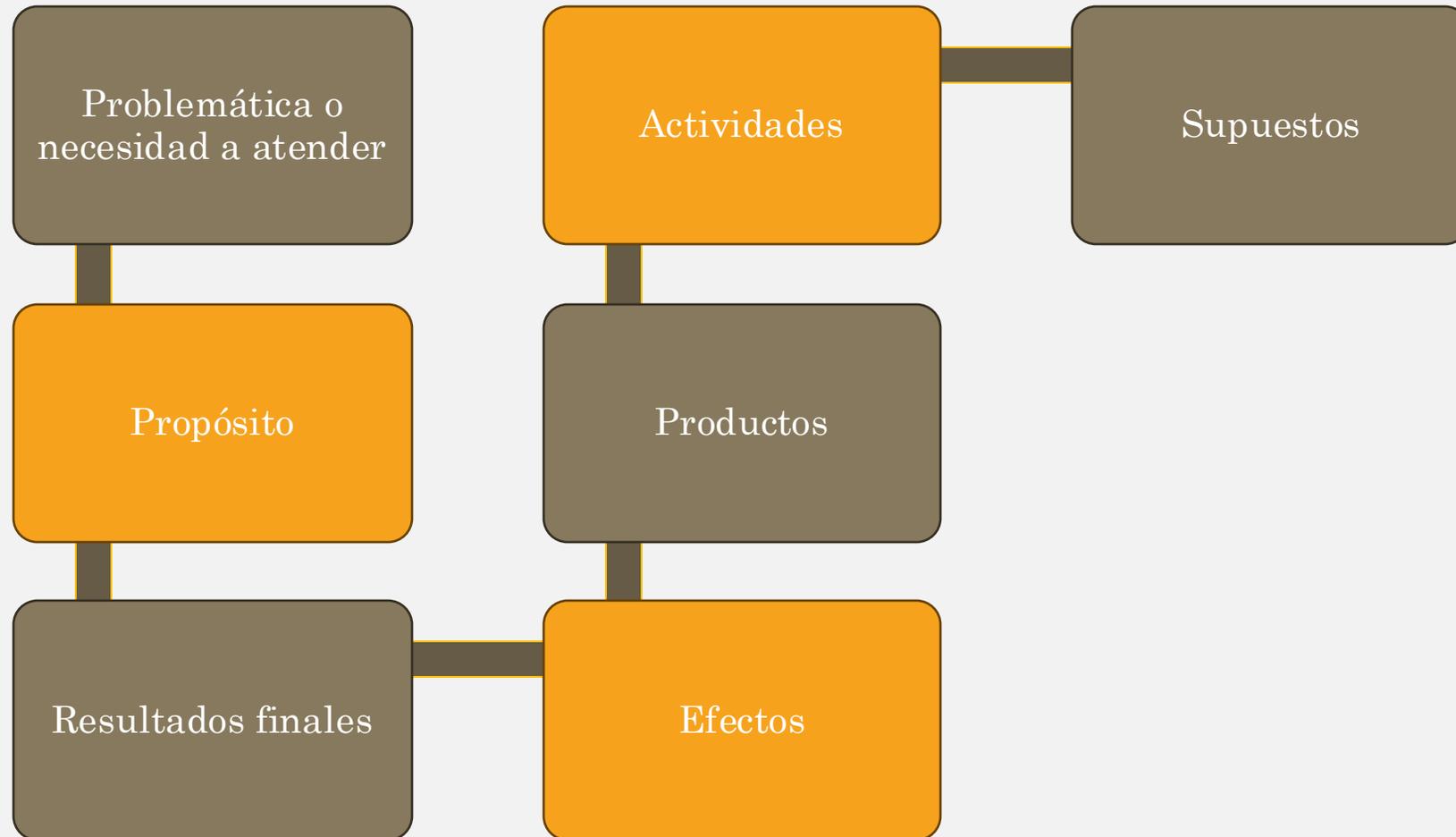
PROCESO PARA LA CREACIÓN DE UNA TEORÍA DE CAMBIO



FORMATO GENERAL DE UNA TEORÍA DE CAMBIO



ELEMENTOS DE LA TEORÍA DE CAMBIO



Delimitación de alcances de la evaluación

Definición del tipo de evaluación a realizar

Establecimiento de objetivos para la evaluación

Definición de sistema de indicadores a utilizar

Diseño de la metodología de evaluación

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Indicadores de gestión.

- Monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan.

Indicadores de resultado o producto.

- Relacionan los bienes y servicios generados por la acción de formación.

Indicadores de efecto.

- Consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad.

Indicadores de impacto.

- Cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo.

INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA UNA ORGANIZACIÓN CON IMPACTO SOCIAL



Indicador por misión social.

Relacionado con el cumplimiento de la misión y/o propósito.

Establece el impacto logrado y la forma en que se logró.

Eficacia y eficiencia de la organización.

¿Cómo evidencio el impacto que estoy logrando? ¿Cuál es mi punto de comparación?



Indicador a nivel de proyecto o programa social.

Relacionado con las acciones o objetivos del mediano plazo.

Establece el logro o efecto alcanzado por cada proyecto impulsado.

Eficacia del proyecto.

¿Qué cambio genera el proyecto o programa en la población beneficiada?



Indicadores a nivel de gestión de la organización.

Relacionado con cómo se hacen las cosas.

Establece la forma en que la organización funciona y opera.

Economía y calidad de la organización.

¿De qué manera hacemos las cosas? ¿Cómo sabemos que estas actividades nos llevan a alcanzar el impacto?



Indicadores de Retorno a la Inversión Social.

Relacionado con la relación costo-beneficio de la labor de la organización o proyecto

Establece cuánto cuesta la solución ofrecida y en la medida de lo posible se monetariza.

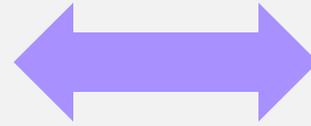
Eficiencia de la organización con relación al costo ejercido.

¿Cuánto cuesta mi solución? ¿qué impacto genera? ¿Cuál es la relación entre ambos?

IMPORTANTE DIFERENCIAR Y SABER RELACIONAR

Línea de Base

- Valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- Una vez definido el indicador, es necesario conocer su valor inicial.
- La línea base permite definir las metas que se pretenden alcanzar.



Metas

- Acreditar el grado de avance de los objetivos.
- Son conocidas y acordadas con los ejecutores de los programas.
- Deben ser realistas, es decir, que sean factibles de alcanzar en un periodo.
- Es el objetivo cuantitativo que el programa o proyecto se compromete alcanzar en un periodo determinado.



Indicadores

- Instrumentos o mecanismos que utilizamos para monitorear y dar seguimiento al proyecto o programa.
- Son de diferente índole y pueden o no estar relacionados con las metas de forma directa.
- Vehículo para evidenciar el progreso del programa en su conjunto



IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

Cronograma para la **recolección** de las evidencias, mismo que debe de ser **validado** con el grupo o **comunidad beneficiada**.

Durante la fase de implementación se deberá de cuidar que se cumpla con la **rigurosidad** en términos de la **recolección** de la información.

Análisis de la información **transparente** y **adecuado** para todos los grupos de interés a los cuáles se les desea comunicar los impactos identificados.

Estrategia de **comunicación** que se seguirá con cada uno de los **grupos** de **interés**.

Reportes en donde se estipula los impactos **positivos** y **negativos** del programa o proyecto de intervención.



OBJETIVOS Y HERRAMIENTAS POR ETAPA

Fase	Objetivo	Herramientas
Pertinencia de la intervención	Establecer la pertinencia que tiene el proceso de intervención desarrollado a nivel organizacional, territorial, nacional e internacional, en función de las necesidades y características del contexto/grupo/comunidad que se desea atender.	Marco Lógico Árbol de problemas Diagrama de causas Análisis de contexto Análisis de involucrados Desarrollo participativo
Definición de la lógica de intervención	Identificar el proceso que la organización propone seguir en aras de lograr el cumplimiento de su misión social y la generación de un cambio social en la comunidad o grupo que desea beneficiar a través de su labor.	Marco Lógico Teoría de Cambio Cadena de Resultados Midiendo el cambio Monitoreo participativo de efectos directos e impacto
Diseño de la evaluación de impacto social	Definir el alcance, objetivos, indicadores y metodología que se seguirá para evidenciar el cambio que la organización ha generado en un determinado territorio por medio de su proceso de intervención.	Marco Lógico Planeación estratégica Seguimiento o monitoreo Tablero de mando Métodos cuantitativos y cualitativos Diseño de investigación
Implementación y comunicación de resultados	Evidenciar los impactos generados por el programa o proyecto de desarrollo social a través de la implementación de la evaluación de impacto de una forma consensuada, participativa y rigurosa orientada la comunicación de forma transparente y adecuada a sus grupos de interés.	Cronograma de proyecto: Gantt Mapa de experiencias Análisis de viabilidad Matriz de riesgos

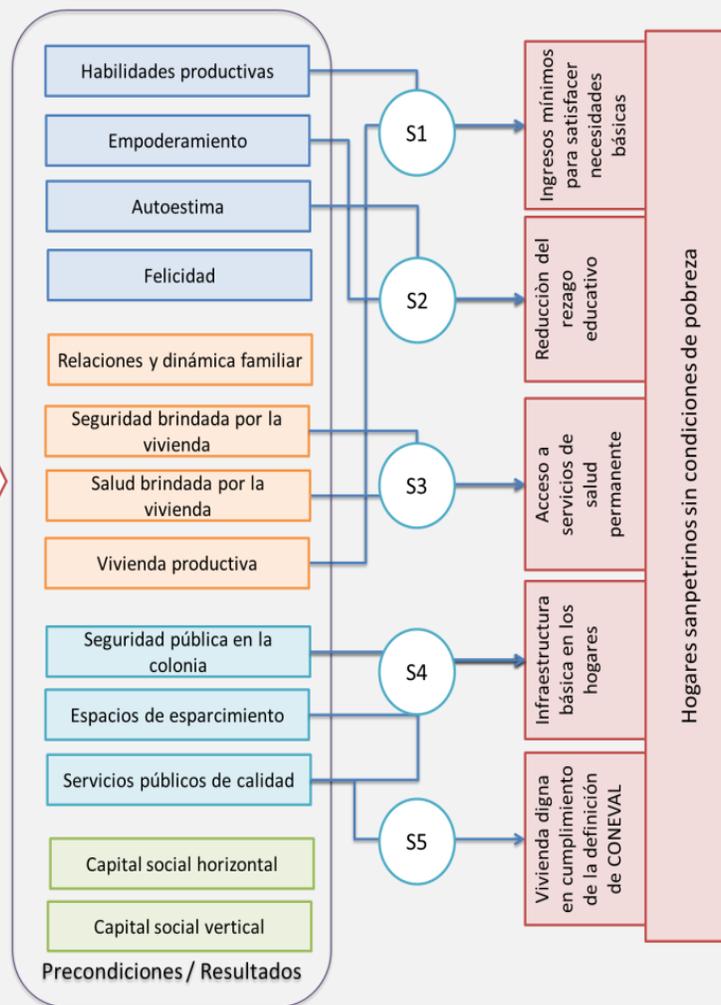
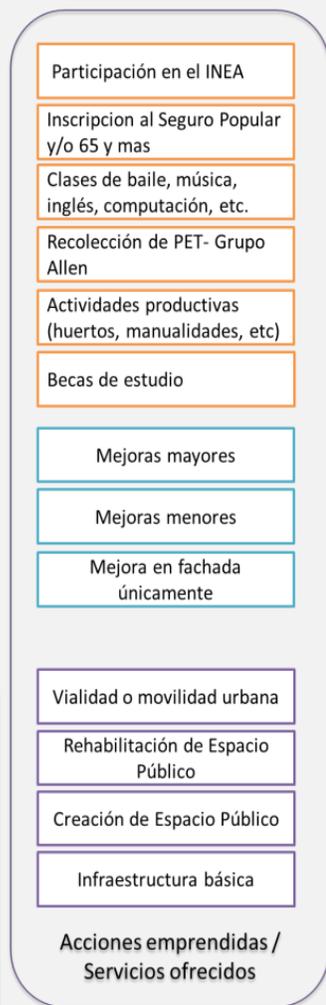
CASO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PROGRAMA

El desarrollo, implementación y evaluación de acciones innovadoras que promuevan la inclusión social y mitiguen la **pobreza multidimensional** en el Municipio, y que tengan como fundamentos transversales la solidaridad, la responsabilidad ciudadana, el emprendimiento y las transferencias condicionadas a los beneficiarios de los servicios de asistencia social.



TEORÍA DE CAMBIO



Supuesto 1 (S1). El desarrollo de habilidades productivas por parte de los pobladores y el contar con una vivienda digna que pueda ser usada como taller o espacio de producción contribuye al incremento de los ingresos del hogar. Esto contribuye a superar la Línea de Bienestar estipulada por el CONEVAL.

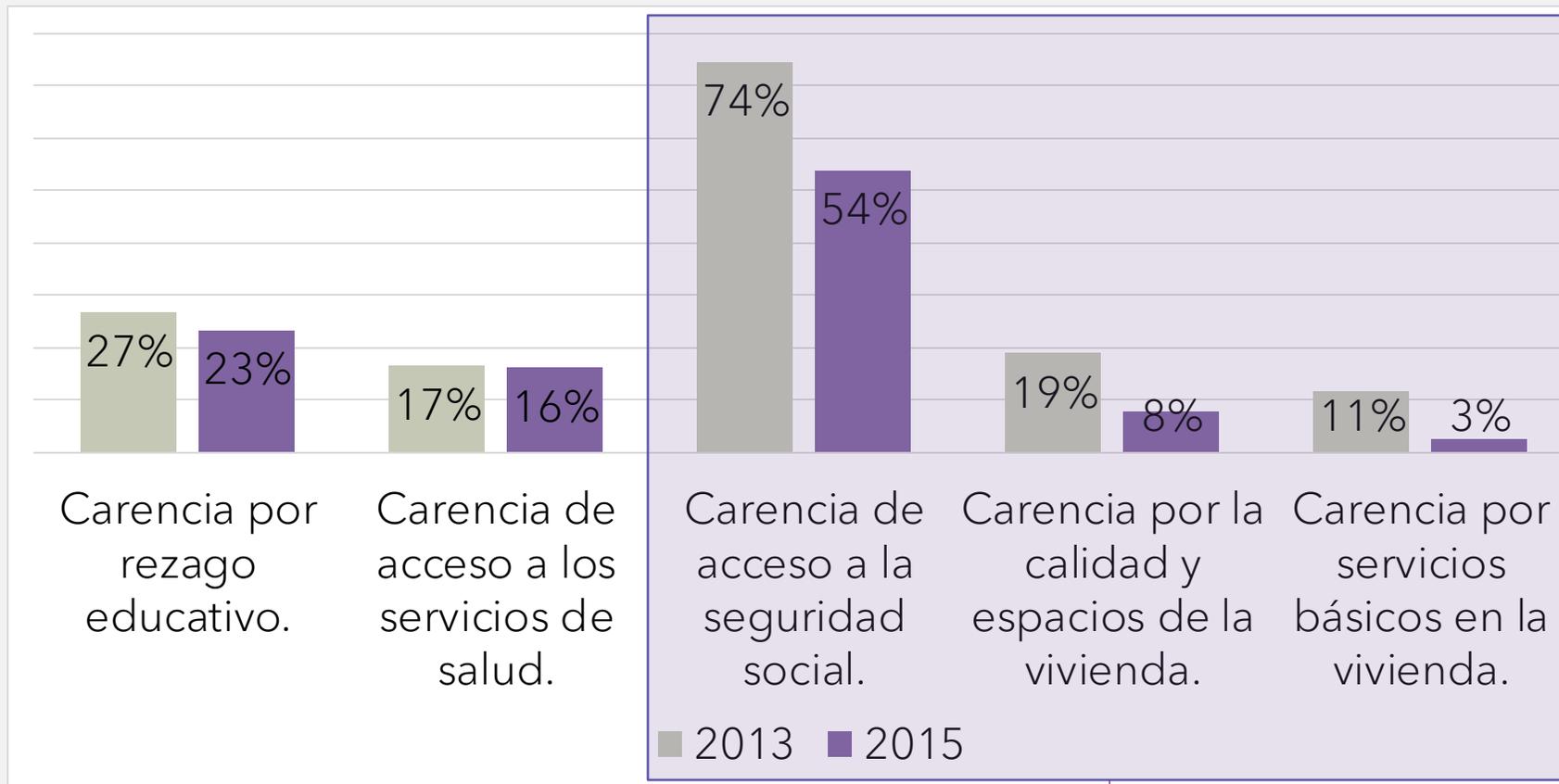
Supuesto 2 (S2). El contar con jóvenes estudiando niveles de educación media superior y superior garantizará que los índices de rezago educativo en este segmento se vean reducidos. El contar con adultos culminando su educación básica garantizará que se cumpla con su derecho a la educación.

Supuesto 3 (S3). Los pobladores que se encuentran inscritos al Seguro Popular tienen la posibilidad de acceder a un servicio de salud de forma permanente que les permite superar las enfermedades que padecen.

Supuesto 4 (S4). La provisión de servicios públicos de calidad por parte del municipio y en función de las necesidades expresadas por los propios pobladores, hará que las colonias cuenten con los niveles de infraestructura básica estipulada por el CONEVAL.

Supuesto 5 (S5). El contar con una vivienda que brinde protección a sus pobladores y que sea considerada como un espacio salubre y limpio, favorecerá a reducir los niveles de hacinamiento y al cumplimiento de los criterios de vivienda digna estipulados por el CONEVAL.

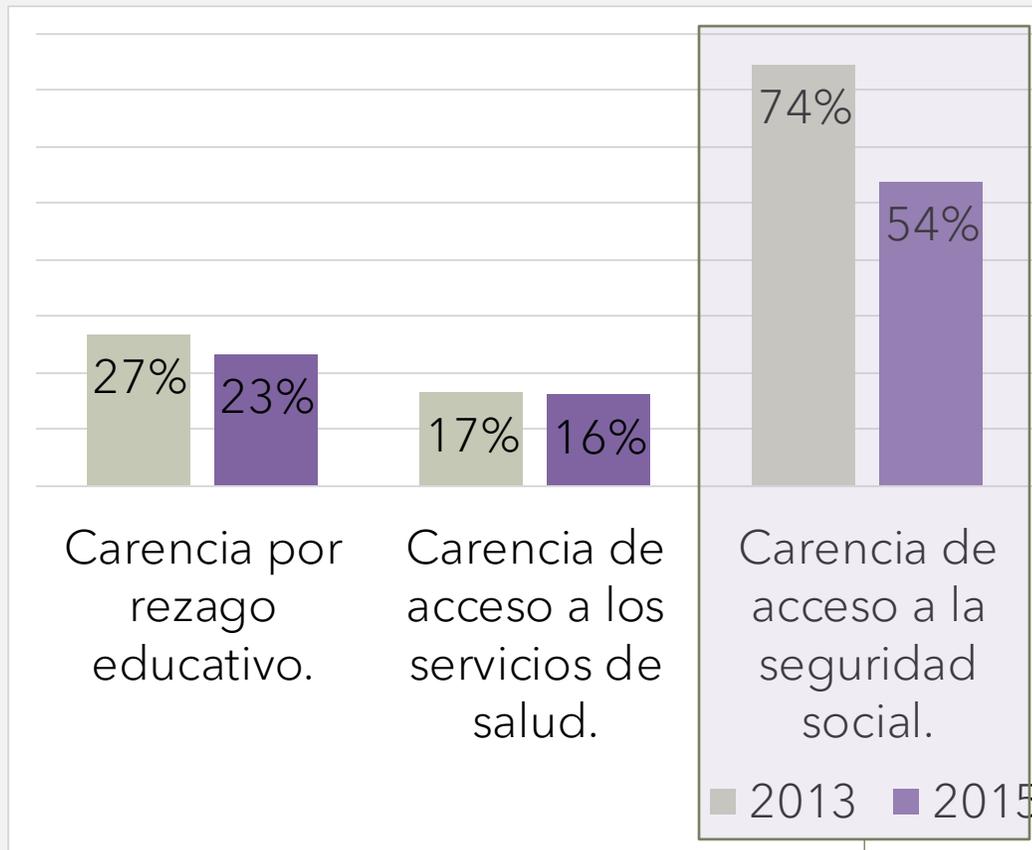
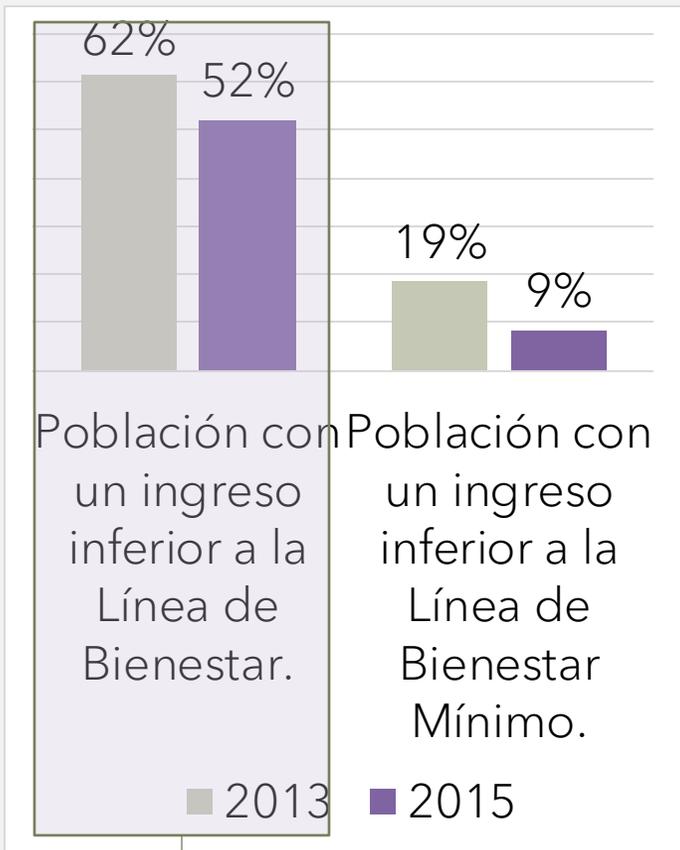
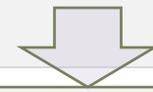
RESULTADOS (1)



Cambios significativos en el período de evaluación

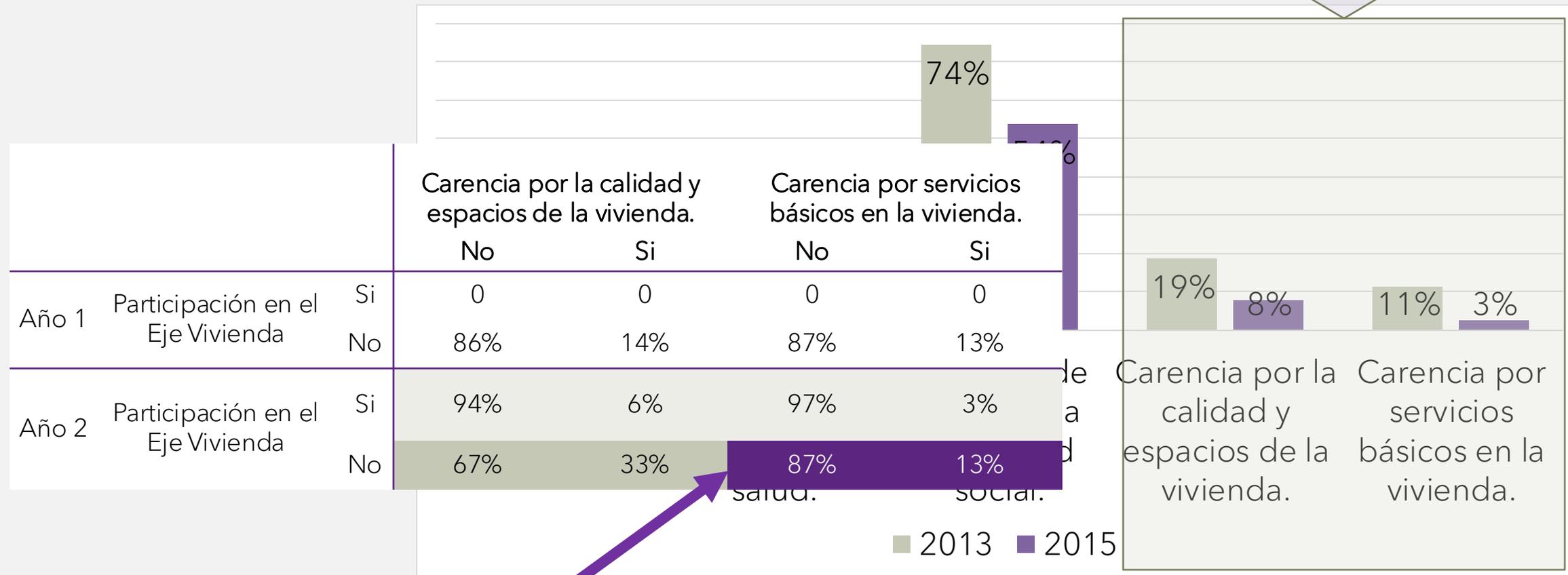
RESULTADOS (2). CAMBIOS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN EL PROGRAMA

Cambios atribuibles a la participación en el eje de vivienda



Cambios atribuibles a la participación en cualquier eje del programa

RESULTADOS (2). CAMBIOS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACIÓN EN EJE DE VIVIENDA



Efecto colateral del programa

Otro caso de medición y evaluación del **impacto social**

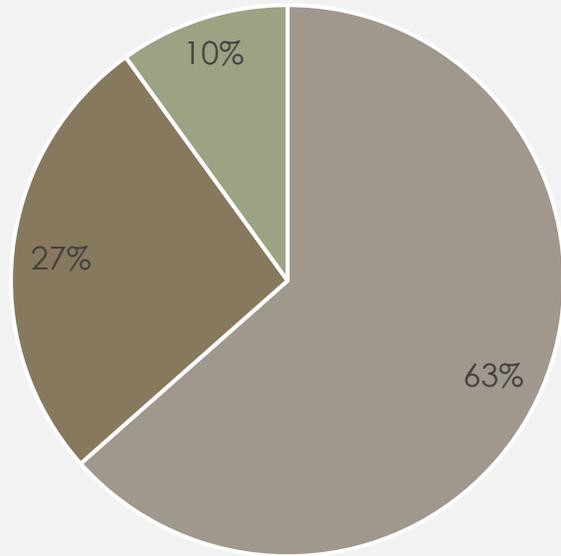
OBJETIVO

Evaluar el impacto que la Organización ha generado en sus egresados y familias en sus **ingresos** y **nivel laboral**, de acuerdo con una Teoría de Cambio diseñada específicamente para este propósito.

DIMENSIONES DE IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

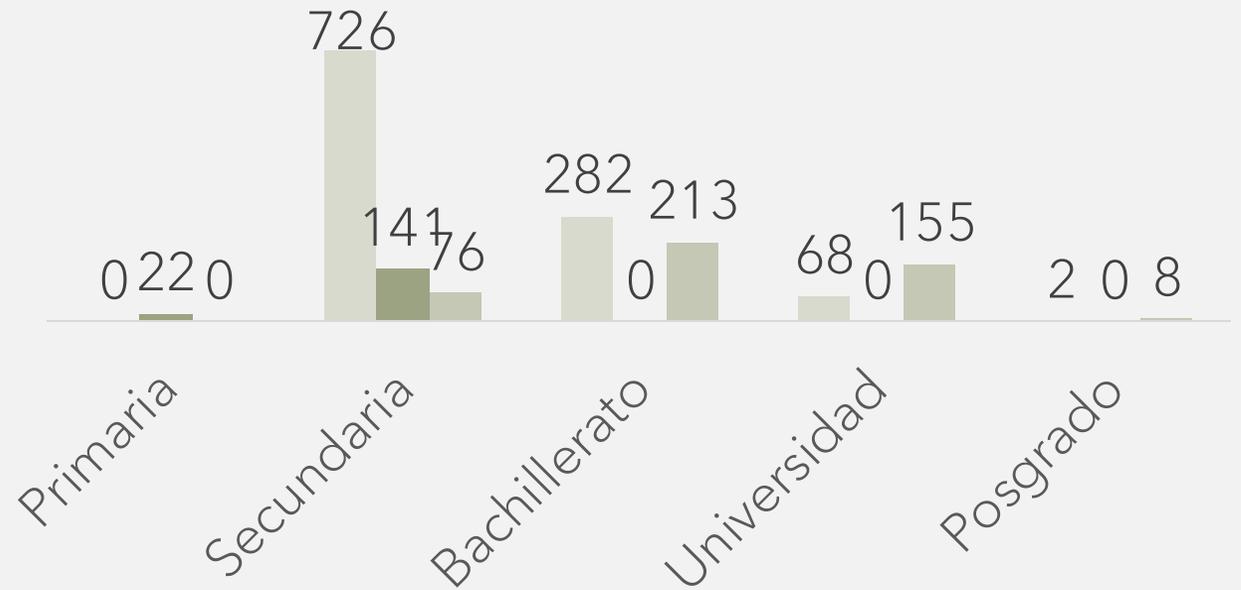


ASPECTOS GENERALES DE LA MUESTRA



■ Otro ■ No estudié preparatoria

Actualmente, ¿trabajas?	No estudié preparatoria	Graduado		Estudiante actual	
		Preparatoria Organizació n	Otro	Preparatoria Organizació n	Otro
Sí	88	163	211	113	47
No	75	182	122	620	67



CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES POR EJES

Productivo

- Ingresos:
 - Ingresos de los encuestados mensuales.
 - Ingresos de los hogares al mes.
 - Ingreso per cápita de los hogares al mes.
- Condiciones laborales
 - Numero de prestaciones laborales que tiene el encuestado
 - Número de prestaciones laborales que tiene el jefe de familia.
 - Tipo de prestaciones laborales del encuestado.

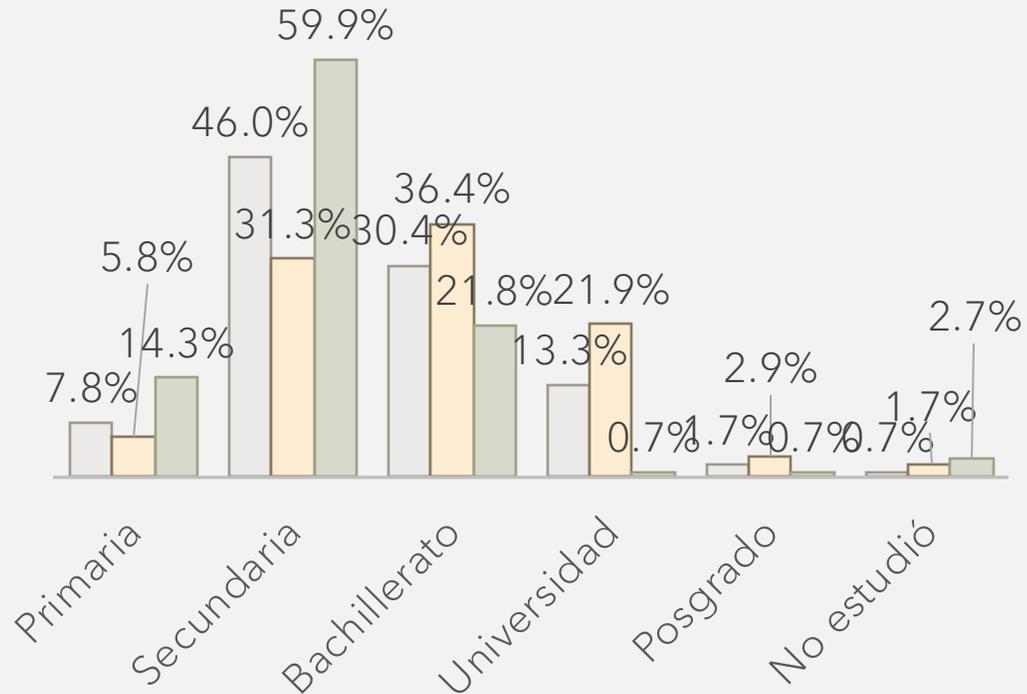
Desarrollo Humano

- Cuestionario de 72 preguntas clasificadas en doce factores (competencias).
- Validación externa: Pilotaje en estudiantes y familiares de la Organización
- Validación interna: Análisis Factorial (KMO del instrumento: 0.969) y de Confiabilidad por competencia (Alfa de Cronbach > 0.7 en todos los indicadores)
- Indicadores para cada una de las doce competencias por encuestado.

CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE FAMILIA

Egresados de preparatoria:

- Organización: 53.8% < de secundaria.
- Otra preparatoria: 58.3% > a bachillerato.



	Ingreso mensual del Jefe de Familia
Preparatoria Organización	\$9,318.27
Estudió en otra preparatoria	\$11,905.69
No estudié preparatoria	\$7,100.27

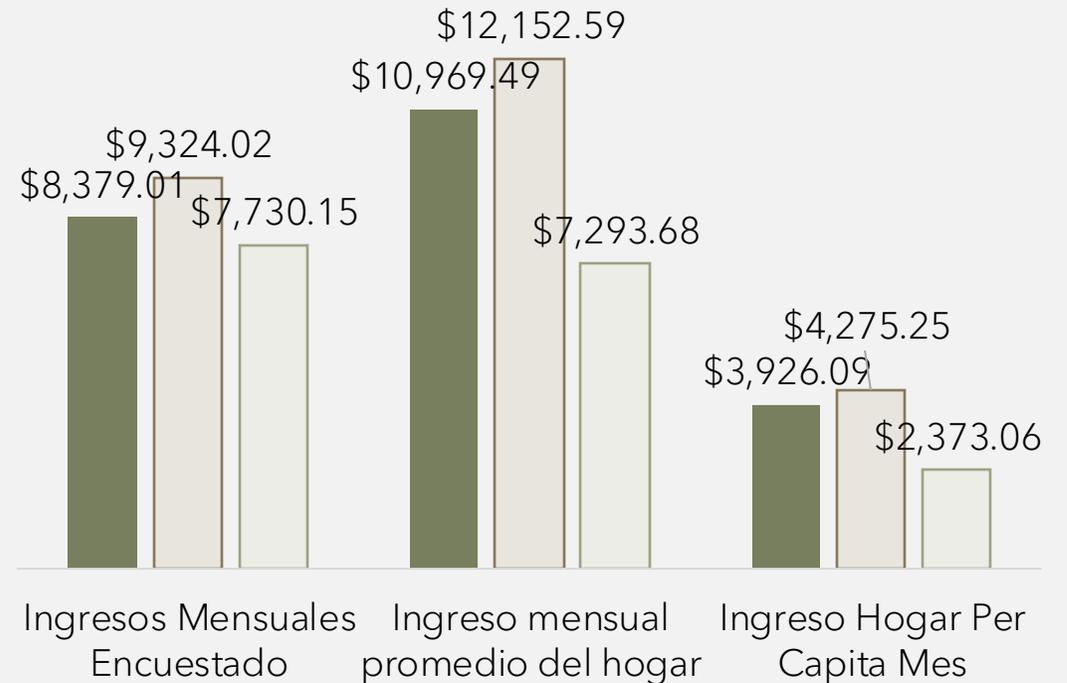
En términos generales, los jefes de familia de los egresados de la Organización tienen un nivel educativo e ingresos inferiores a los egresados de otras preparatorias.

Los encuestados que no estudiaron secundaria, tienen jefes de familia con ingresos y niveles educativos inferiores a aquellos que sí estudiaron preparatoria.

INGRESOS SEGÚN LUGAR DONDE ESTUDIÓ PREPARATORIA

- Existe **diferencias significativas** entre los grupos.
 - La diferencia se presenta **entre aquellos que estudiaron la preparatoria y los que no lo hicieron.**
 - No existe una diferencia entre los ingresos y la preparatoria en donde estudiaron.
- Los egresados de otras preparatorias tuvieron ingresos superiores, éstos **no llegan a ser significativo.**
- Los hogares con egresados de preparatoria tuvieron ingresos per cápita **superiores a la Línea de Bienestar definida por CONEVAL.**

■ Otra preparatoria ■ No estudié preparatoria



COMPARACIÓN DE INGRESOS

- JEFE DE FAMILIA - AÑOS DE GRADUADO



Existen diferencias significativas entre los ingresos por año de graduado.

Existe una diferencia significativa entre los ingresos de los jefes de familia de la Organización y los que estudiaron en otras preparatorias.

No hay diferencias significativas entre los ingresos de los egresados de la organización y los de otras preparatorias.

INVERSIÓN DE IMPACTO

¿QUÉ ES LA INVERSIÓN DE IMPACTO?

Definición

Intención de lograr un impacto social y medioambiental positivo, además de obtener buenos resultados financieros en las inversiones.

Motivación

Generar un impacto social o medioambiental positivo, al tiempo que se establece una provisión de capital.

Relación

El beneficio social y la rentabilidad económica van juntos en las inversiones de impacto

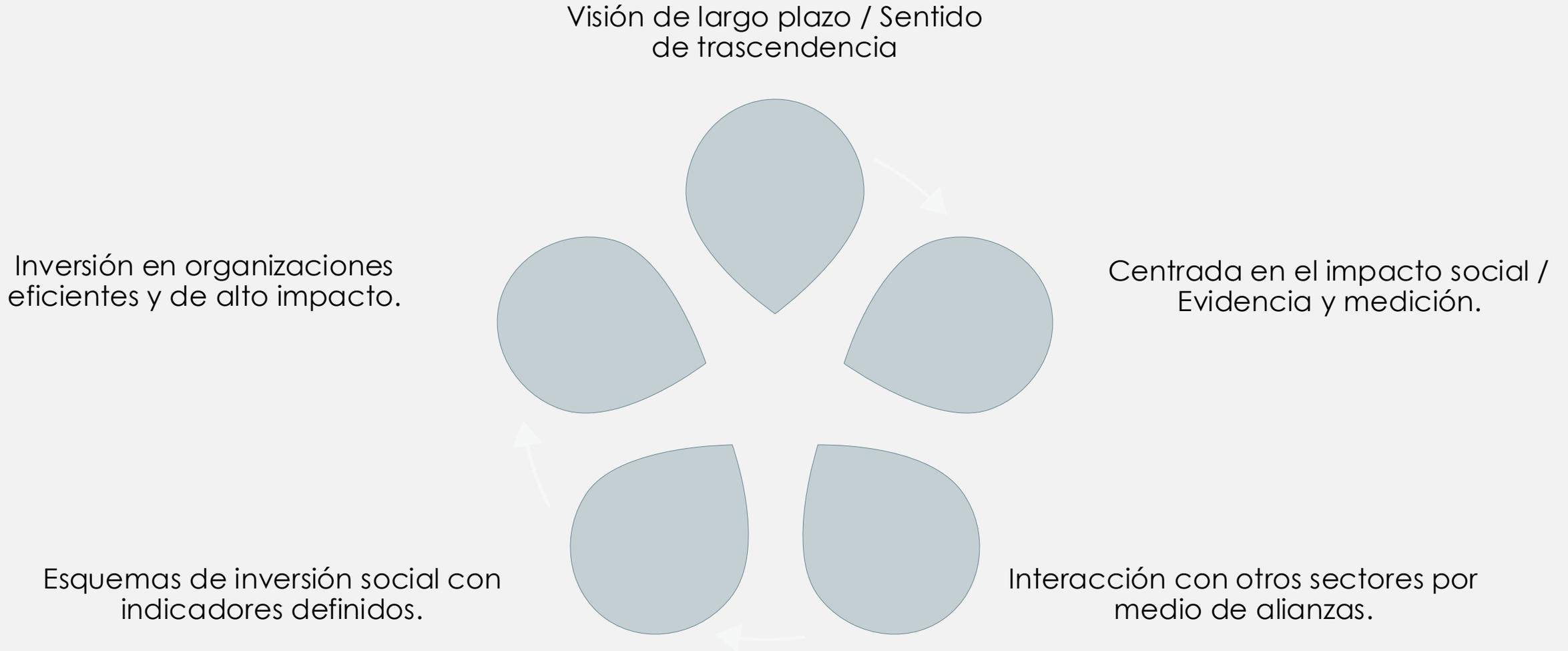
PRINCIPIOS DE INVERSIÓN DE IMPACTO



CONTINUO DE LA INVERSIÓN



Características de la Filantropía Estratégica



MODELOS DE INTERVENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO



Diseño:

Diagnósticos rápidos, certeros y efectivos.

Creación de soluciones concretas y accionables.



Implementación:

Esquemas de innovación paciente.

Iteración constante:
Construir/implementar,
medir y aprender.

Aprovechamiento de los recursos de la sociedad.



Impacto:

Efectos en el corto plazo e impactos en el largo plazo.

Del beneficio individual al cambio colectivo.

Impacto como fin del proceso.



Aprendizaje:

Generar evidencia de resultados.

Sistematización de lecciones aprendidas.

Reflexión constante y autocrítica.

EJEMPLO DE FONDEO ESTRATÉGICO MULTIANUAL

Proyectos de empleo y autoempleo juvenil
financiados por NMP

Centro de Estudios sobre el
Bienestar

ANTECEDENTES



- Percepción de la problemática.
- Diagnóstico con empresas aliadas.
- Identificación de retos para empresas y jóvenes.
- Presentación de proyecto ante NMP.

- Inicio del programa de inclusión laboral en jóvenes.
- Construcción de alianzas con empresas.
- Validación de programa con empresa.
- Invitación a segundo año de financiamiento.

- Versión 2.0 del PSDT
- Segmentación de jóvenes por emplear
- Alianza con PPSC y con nuevas empresas.
- Invitación a tercer año de financiamiento.

- Inclusión de nuevas formas de capacitación.
- Pandemia – COVID 19
- Diversidad de enfoque: Empleo y auto-empleo.
- Invitación a cuarto año de financiamiento.

Programa de inclusión laboral y acceso a fuentes de ingreso dignas para jóvenes en marginación.

OBJETIVOS

2018

- Desarrollar condiciones para la empleabilidad de jóvenes en contextos de alta marginación, por medio de la generación de procesos de concertación y comunicación entre los diferentes actores que integran el mercado laboral del Área Metropolitana de Monterrey.

2019

- Fomentar la inclusión laboral y el acceso a trabajos dignos de jóvenes provenientes de polígonos en rezago social de Monterrey y su Área Metropolitana, por medio de un esquema de vinculación empresarial basado en competencias personales y laborales que potencialicen su desarrollo y dignificación.

2020

- Fomentar la inclusión laboral y el acceso a fuentes de ingreso dignas de jóvenes provenientes de polígonos en rezago social de Monterrey y su Área Metropolitana, por medio de un esquema de vinculación empresarial y autoempleo

2018

79

Jóvenes beneficiados

1

Empresa

48

Jóvenes que incrementaron sus HSE

3

Dependencias de gobierno

44

Jóvenes contratados.

2019

328

Jóvenes beneficiados

5

Organizaciones de la Sociedad Civil

220

Jóvenes contratados

10

Empresas

81

Jóvenes estudiantes contratados

6

Dependencias de gobierno

2020-2021

278

Jóvenes beneficiados

5

Organizaciones de la Sociedad Civil

112

Jóvenes contratados

6

Empresas

72

Jóvenes autoempleados

4

Dependencias de gobierno

EFICIENCIA DEL PRESUPUESTO

Indicador	2018	2019	2020-2021
Monto ejercido	\$870,000.00	\$1,495,000.00	\$1,200,000.00
a. Costo por joven del programa	\$10,700.00	\$4,600.00	\$4,316.55
b. Costo por joven por estrategia de formación del programa	\$2,000.00	\$1,876.92	\$1,618.71
c. Costo por joven inserto en el mercado laboral o generando ingresos	\$20,478.00	\$7,666.67	\$6,521.74
d. Gastos del programa de empleabilidad en relación al gasto global de la organización	3.70%	2.40%	2.00%
e. Relación costo-beneficio (Valor presente de los beneficios/Valor presente de los costos)x100	35%	90.60%	87%



RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN

REQUISITOS PARA UNA EVALUACIÓN

- Reconocer cuáles son las metas o compromisos a los que planeábamos llegar con el proyecto en función de tres aspectos:
 - Tipo de indicador
 - Tipo de la evaluación
 - Objetivo o alcance de la evaluación
- Contar con un sistema de monitoreo y gestión que permita identificar cada uno de los componentes que se desean atender.
- Hacer un buen diseño de la evaluación, tanto en términos de las herramientas de evaluación, como de las estrategias de recolección de información que se utilizarán y la forma de analizarla.
- Definir el grupo de interés al que se desea comunicar los resultados de la evaluación y las expectativas que tienen con relación al proceso.

RETOS DE LA MEDICIÓN DE IMPACTO

Ausencia de modelo de medición considerado como estándar



Dificultad en la obtención y análisis de los datos e indicadores materiales



Falta de tiempo y recursos internos para el proceso de medición



Falta de conocimiento y expertise en la organización



Falta de objetivos de dirección concretos en este ámbito



CONSIDERACIONES

La Evaluación de Impacto Social es un proceso de aprendizaje que opera en dos vías.

1. Aprendizajes y conocimiento que la organización genera en relación al cumplimiento de **su misión social**.
 - La evaluación es una herramienta que valida los **supuestos** sobre los cuales se construye la lógica de intervención
 - Genera **lecciones aprendidas y conocimiento** para incrementar el impacto genera la organización.
2. Desarrollo de un **expertis** en la realización de este tipo de evaluaciones.
 - Generar un conocimiento sobre aquellas prácticas que mejoran la realización de las **evaluaciones de impacto**: diseño, implementación, métodos de recolección de información y herramientas analíticas utilizadas.
 - Mejorar **sus propios procesos en materia de transparencia y comunicación** en función de los grupos de interés y de las necesidades de cada uno de ellos.

PARA CONCLUIR

El impacto social es algo que todas las organizaciones sociales realizan por su propia naturaleza, evidenciarlo de una forma **estructurada** y **sistemática** ayudará a:

- **Reconocer** cuáles son los **factores** que generan un mayor y mejor cambio en la problemática social que cada desea atender,
- **Mejorar** los **modelos de intervención** y validar los supuestos sobre los cuales se desarrolla la actividad diaria,
- Fortalecer los **procesos** de **comunicación** con sus grupos de interés,
- Evidenciar la **eficiencia** que tiene su esquema de intervención en relación a otros programas y hacer uso de ello como mecanismos de financiamiento (Ej. Bonos de Impacto Social)
- Cumplir con la **misión social** por la que cada una fue creada y que los hizo emprender el viaje de la **Transformación Social**.

LUIS PORTALES DERBEZ

+52 81.1420.4935

luis.portales@tec.mx

portales.luis@gmail.com

Experimentation and Impact Measurement

Institute for the Future of Education

Tecnológico de Monterrey

ife.tec.mx