



Evaluación de la  
*empowering people. Network*

**Documento de síntesis**



## El impacto importa

Para conocer más sobre el impacto de nuestro trabajo y para seguir desarrollando nuestra estrategia, la fundación Siemens Stiftung inició una evaluación independiente e integral de la *empowering people. Network*. De acuerdo con nuestros estándares de transparencia, este informe presenta un documento de síntesis de los resultados y recomendaciones de la evaluación junto con una introducción de la junta directiva de la fundación Siemens Stiftung.

## Observaciones preliminares

### FUNDACIÓN SIEMENS STIFTUNG

La *empowering people. Network* (epNetwork) se creó en 2013 y desde entonces ha continuado ganando miembros y ampliando su cartera de servicios. Su objetivo está dirigido a fortalecer a las organizaciones que desarrollan e implementan soluciones tecnológicas aplicables en contextos de desarrollo local, aprovechando así un gran potencial para reducir la pobreza y mejorar el acceso a los servicios.

La fundación Siemens Stiftung ha planificado y realizado las actividades de la epNetwork sobre la base del método I-O-O-I (input-output-outcome-impact) adoptado para el sector filantrópico por PHINEO<sup>1</sup>. En 2017, la fundación Siemens Stiftung encargó a CEval GmbH, un instituto independiente de evaluación, que realizara una evaluación exhaustiva de la *empowering people. Network*.

El objetivo de la evaluación era lograr una perspectiva fiable de los resultados obtenidos, una valoración de los instrumentos elegidos y, de este modo, crear una base para un mayor desarrollo conceptual de la red (véase la página 4 del Documento de síntesis). Puesto que la fundación solicitó una evaluación profesional y holística, CEval desarrolló su propio modelo de impacto como base para un análisis exhaustivo de los datos primarios y secundarios. Los métodos de recopilación de datos incluían entrevistas cualitativas, estudios de casos en profundidad, un debate de grupos focales y encuestas cuantitativas en línea. Las respuestas a preguntas individuales y concretas fueron tan interesantes para nosotros como algunos de los hallazgos clave sobre los criterios del CAD de la OCDE —pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad— y las recomendaciones derivadas de los expertos. La fundación Siemens Stiftung pudo trazar en detalle el diseño y la metodología del procedimiento de evaluación que CEval emprendió.

---

<sup>1</sup> PHINEO es una compañía independiente, sin ánimo de lucro, dedicada al análisis y la consultoría para un compromiso social efectivo.

Estas inferencias favorables son muy valiosas para rediseñar la red actual. Por ejemplo, ha quedado claro que el éxito de las organizaciones de apoyo depende en gran medida de las condiciones y circunstancias internas, como el tamaño y la fase actual de la empresa. Como resultado, es necesario aumentar el nivel de desarrollo y el potencial comercial de las organizaciones miembro y revisar los criterios de acceso según corresponda.

Las conclusiones de la evaluación animan a una mayor concentración en el apoyo individual y a largo plazo de las organizaciones en un ambiente familiar como aspecto característico de la red. Se ha comprobado que los servicios de apoyo personal, como el servicio epExpert y la formación epOnsite, tienen un gran impacto y, por consiguiente, van a ampliarse. No obstante, las ofertas de formación en línea y los seminarios web se clasificaron como menos eficaces y, por lo tanto, no se seguirán desarrollando.

Un análisis exhaustivo, un diseño de encuestas muy avanzado y un examen minucioso por parte de CEval han satisfecho completamente las expectativas de la fundación Siemens Stiftung para ampliar su base de información y lograr nuevos conocimientos. Manteniendo sus altos estándares de transparencia y su intención consciente de compartir los resultados y conocimientos con los miembros, compañeros y socios de la red, la fundación Siemens Stiftung publica los resultados de la evaluación en el siguiente Documento de Síntesis.



Rolf Huber

*Director Ejecutivo de la fundación Siemens Stiftung*

## DOCUMENTO DE SÍNTESIS

### Objetivos y ámbito de la evaluación

Para cumplir con sus propios estándares en lo que respecta a transparencia y orientación al impacto, la fundación Siemens Stiftung encargó la evaluación externa de la *empowering people. Network (epN)*. A este respecto, los **objetivos de la evaluación** eran los siguientes:

- i) generar información sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención (es decir, los criterios de evaluación del CAD de la OCDE),
- ii) proporcionar una base para la planificación estratégica en base a la lógica input-output-outcome-impact en el área de trabajo de la cooperación al desarrollo de la fundación Siemens Stiftung,
- iii) crear oportunidades de aprendizaje para los ejecutores de la intervención (es decir, el equipo de la epN),
- iv) mejorar la rendición de cuentas sobre el uso de las donaciones de la fundación Siemens Stiftung,
- v) compartir ideas con los beneficiarios (es decir, las organizaciones miembro de la epN) y los socios del ecosistema epN (es decir, otros donantes, investigadores, redes, organizaciones intermedias y políticos),
- vi) generar información de referencia para futuras evaluaciones.

En el **ámbito de esta evaluación**, la valoración se limitó a los resultados para los miembros de la epN procedentes de las actividades realizadas entre agosto de 2015 y agosto de 2017. La evaluación fue realizada por el Center for Evaluation (CEval GmbH) entre abril y noviembre de 2017.

### La *empowering people. Network*

Como **sujeto de esta evaluación**, la epN puede describirse como:

- i) una plataforma de apoyo e intercambio para empresas y emprendedores sociales que promueven e implementan soluciones tecnológicas en los países en vías de desarrollo;
- ii) una red con alrededor de 80 organizaciones miembro de las cuales 46 se unieron al ganar un *empowering people. Award (epAward)* en los años 2012/13 o 2015/16; y
- iii) una intervención en el ámbito de la cooperación al desarrollo que da apoyo a sus miembros en el ámbito del desarrollo organizacional, la profesionalización individual y la creación de redes.

De este modo, las soluciones tecnológicas deben apuntar a mejorar los servicios básicos en los ámbitos de la energía, el agua, la alimentación, la agricultura, los residuos y el reciclado, la vivienda, la educación o las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además del pago del premio en metálico por el epAward de 200.000€ por ciclo, las **actividades de la epN** comprenden:

- i) el *empowering people. Workshop (epWorkshop)* como evento global anual dirigido a los fundadores o al personal de las organizaciones miembro de la epN,
- ii) el *empowering people. Onsite (epOnsite)* como formato de formación regional para el personal local de las organizaciones miembro de la epN (2-3 eventos al año),
- iii) el *empowering people. Expert Service (Servicio epExpert)* como comisión de servicio a corto plazo de voluntarios expertos a organizaciones miembro de la epN,
- iv) el *Self-Assessment Manual for Social Entrepreneurs (SAMforSE)* como herramienta para facilitar la reflexión sobre el propio modelo de negocio y ecosistema y para usuarios seleccionados de SAMforSE

- la posibilidad de participar en un programa de coaching personalizado (también abierto a organizaciones no miembro de la epN),
- v) *Stories about us* como herramienta creada para talleres prácticos para desarrollar habilidades en la práctica sobre cómo explicar una narrativa empresarial (también abierta a organizaciones no miembro de la epN),
  - vi) *Cursos de formación online* organizados en cooperación con socios del ecosistema epN para tratar diferentes temas como los modelos de negocio, la investigación de mercado o la distribución,
  - vii) el *sitio web de la epN*, con información general sobre emprendimiento social y tecnología, incluyendo la Base de Datos de Soluciones que muestra las innovaciones tecnológicas premiadas,
  - viii) *epUpdates* como boletín informativo para informar sobre los últimos desarrollos de la epN, las próximas actividades y las nuevas innovaciones tecnológicas,
  - ix) el *epBlog* para proporcionar más información sobre la red y sus miembros, y
  - x) una *página de Facebook*, una *cuenta de Twitter* y una *página de LinkedIn* para divulgar la epN en las redes sociales.

## Evaluación de redes y teoría de cambio

La evaluación se ha basado en un **acuerdo de red** desarrollado por Provan und Kenis (2008). Al evaluar las redes, hay que tomar en consideración que varias organizaciones diferentes contribuyen parcialmente al resultado final. Por lo tanto, las evaluaciones de redes son bastante complejas en comparación con las evaluaciones de una sola unidad organizacional.<sup>2</sup> Para explicar las múltiples causas y efectos dentro de las redes, se tuvieron en cuenta tres campos diferentes: el campo organizacional (es decir, los recursos aportados a la red, así como la estructura administrativa y organizativa), la propia red y el campo comunitario. La figura 1 muestra cómo la epN trata de lograr cambios a través de y en estos tres campos diferentes. También se denomina como **Teoría de Cambio (TdC)**.

---

<sup>2</sup> Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

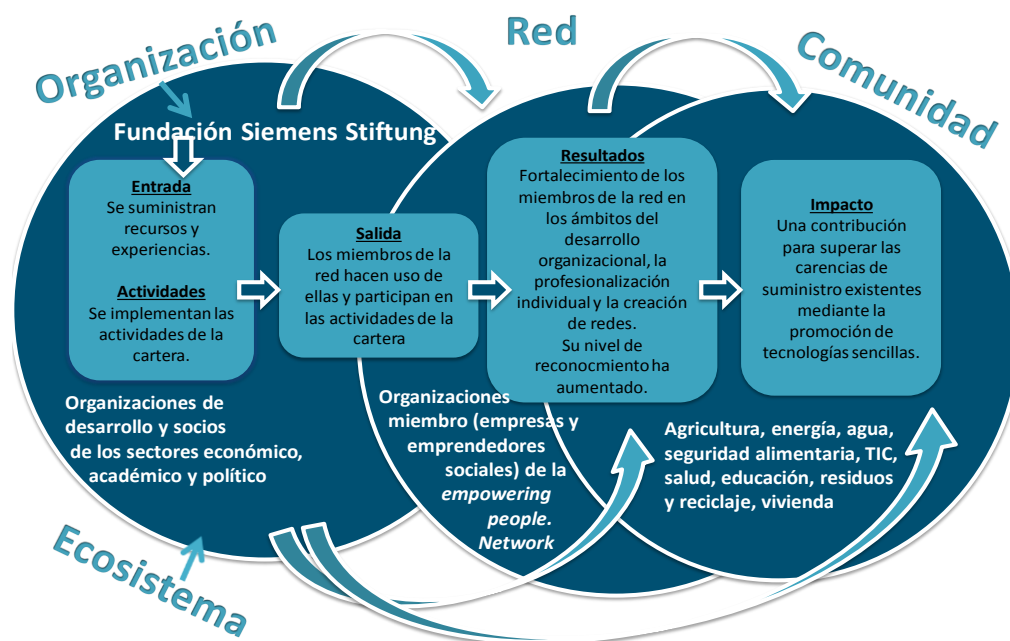


Fig. 1 - Teoría de cambio

## Diseño y metodología de la evaluación

En cuanto al diseño de la evaluación, se realizó un **análisis de contribuciones**. Su objetivo era obtener conclusiones plausibles sobre los efectos de una intervención mediante el análisis de si se produjeron resultados y por qué se produjeron. Puesto que ésta era la primera evaluación de la epN y que aún no existían datos de referencia exhaustivos, se aplicó un **diseño ex post facto**. Siguió un **enfoque participativo** con un intercambio continuo con la fundación Siemens Stiftung a lo largo de todas las etapas del proceso de evaluación.

Al principio se desarrollaron la TdC (como se muestra arriba) y un modelo de resultados más detallado. Un cuadro de análisis con indicadores empíricamente mensurables sirvió luego como base para el desarrollo de los instrumentos de recopilación de datos. Sirvió para el análisis de datos y la estructuración de resultados. En un enfoque de **métodos mixtos**, se **triangularon** diferentes fuentes de datos, instrumentos de recopilación de datos y métodos de análisis para validar los hallazgos.

Los **datos secundarios** proporcionados por la fundación Siemens Stiftung comprendían fragmentos de la planificación orientada al impacto, los datos de seguimiento disponibles, los resultados de 'Stories about us', fragmentos de los análisis de google en el sitio web, información de facebook, presupuesto financiero y equivalentes a tiempo completo para 2016 y 2017, además de informes anuales. La **encuesta en línea** fue diseñada como una encuesta de población completa. De un total de 175 invitados<sup>3</sup>, 90 completaron el cuestionario. Dada la tendencia potencial de autoselección de los participantes, los resultados no pueden considerarse representativos en un sentido estadístico. Sin embargo, una tasa de respuesta del 51% se considera satisfactoria en comparación con encuestas similares y permite obtener indicios del éxito de la epN.

Los **datos cualitativos** se recopilaban en dos etapas. En primer lugar, se realizaron **entrevistas de expertos** con miembros del ecosistema, representantes de redes similares y representantes de organizaciones miembro de

<sup>3</sup> De las 80 organizaciones miembro de la epN, la fundación Siemens Stiftung estableció contacto con 175 personas.



la epN, y se organizó una **discusión de grupo focal** (DGF) con estos últimos. En segundo lugar, los **estudios de caso** en profundidad con 8 organizaciones miembro de la epN incluyeron entrevistas adicionales con la dirección, el personal y las partes interesadas. En total se contactó con 68 personas. Las entrevistas con expertos, ponentes y organizaciones de la epN para los estudios de caso se seleccionaron mediante aplicación de procedimientos de muestreo estratificado. Esto asegura que los datos sobre los miembros de la epN de los dos cohortes del epA, de los miembros de la red que son menos y más activos y de las organizaciones menos y más exitosas, así como sobre los expertos del ecosistema que están más conectados con la epN y los que lo están menos sean tenidos en cuenta en la evaluación.

Los datos cualitativos se analizaron empleando el **análisis de contenido cualitativo**, mientras que los datos cuantitativos se sometieron a un **análisis descriptivo**. Para mejorar la comparabilidad intersubjetiva de los resultados, los análisis fueron revisados por un evaluador que no había participado directamente en el proceso de recopilación de datos.

## Resultados y conclusiones de la evaluación

### PERTINENCIA

Para valorar la pertinencia de la epN, la evaluación se centró en las siguientes cuestiones: (i) ¿Las organizaciones miembro de la epN consideran que la membresía resulta beneficiosa para ellas? (ii) ¿Cómo se vinculan las actividades y servicios ofrecidos por la epN con las necesidades de los miembros de la epN? (iii) ¿Son adecuadas las actividades y servicios ofrecidos por la epN para mejorar las oportunidades de reducir la escasez de suministros básicos?

Basándonos en los indicadores desarrollados en el cuadro de análisis, la **pertenencia a la epN resulta beneficiosa para los miembros de la epN**. Esto se basa tanto en la encuesta en línea con un promedio de beneficios muy por encima de 7 en una escala de 0 a 10, como en todos los estudios de caso y entrevistas con expertos que confirmaron los beneficios de la epN. La **pertinencia de los servicios en línea** se consideró prácticamente igual de satisfactoria.

La financiación y la recaudación de fondos fueron identificados como necesidades pendientes pero no son una prioridad de la epN. Sin embargo, las actividades relacionadas con el desarrollo organizacional, el marketing y la creación de redes **encajan bien con las necesidades actuales de los miembros de la epN**. Más de tres cuartas partes de las personas que participaron en la encuesta en línea o fueron entrevistados identificaron a nivel personal al menos dos necesidades reales en estos ámbitos.

Gracias a su claro enfoque hacia las organizaciones que promueven tecnologías para aumentar el acceso a los servicios básicos, la epN es **muy coherente con sus propios objetivos generales** y el impacto deseado. Aproximadamente dos tercios de las organizaciones miembro de la epN y expertos entrevistados reconocieron el potencial de la epN para **contribuir a la reducción en la escasez de suministros básicos** a través del apoyo a organizaciones emergentes.

**En conclusión, el apoyo ofrecido por la epN de la fundación Siemens Stiftung se considera relevante para las organizaciones miembro.**

### EFICACIA

Para evaluar la eficacia de la epN, el vínculo causal establecido en la TdC y las elaboraciones detalladas en el modelo de resultados se exploraron en dos pasos: (i) se evaluó la eficacia de la epN a nivel de los resultados de

las actividades y servicios ofrecidos en línea. (ii) se evaluó si esos resultados eran acordes a los resultados deseados de acuerdo con el modelo de resultados (es decir, contribución a i) el desarrollo organizacional, ii) la adquisición de aptitudes profesionales, iii) la creación de redes, iv) el aprendizaje y v) una mayor visibilidad).

La figura 2 muestra que los miembros de la epN son conscientes de las actividades ofrecidas por la epN en diferente medida. **epOnsite** y **epWorkshop** son muy conocidos por más del 90% de los encuestados, **epExpert Services** y los  **cursos de formación online** son conocidos por aproximadamente un 80%. **SAMforSE** y **Stories about us** se quedaron un poco rezagados, pero aún así produjeron tasas de conocimiento de alrededor del 70%. **La mayoría de los miembros de la epN hacen uso de las ofertas** proporcionadas por la epN. En promedio habían participado en 1,6 actividades durante los últimos 24 meses.

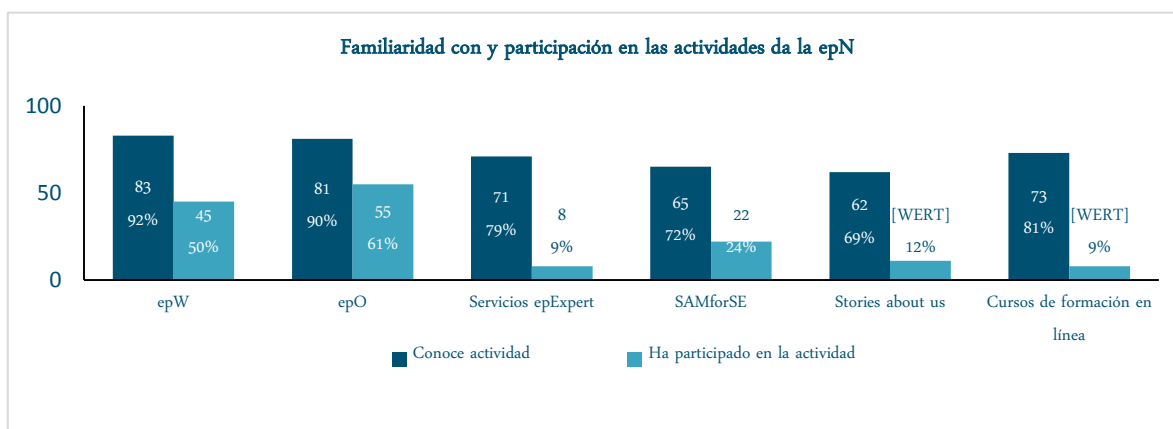


Fig. 2 - Familiaridad con y participación en las actividades de la epN

La figura 3 muestra que el nivel de conocimiento y uso también es distinto para los diferentes canales de información en línea. Mientras que el **sitio web** es **bien conocido** por alrededor de un 80%, la **Base de Datos de Soluciones**, las **epUpdates** y la página de **Facebook** solo eran **conocidos parcialmente** por aproximadamente un 50%. El **Blog**, **LinkedIn**, **Twitter** y la **sección de recursos en el sitio web de la epN** demostraron **ser bastante conocidos**. **Aproximadamente la mitad** de los encuestados utilizaban **Facebook** y **epUpdates**, mientras que **un tercio utilizaba el sitio web**.

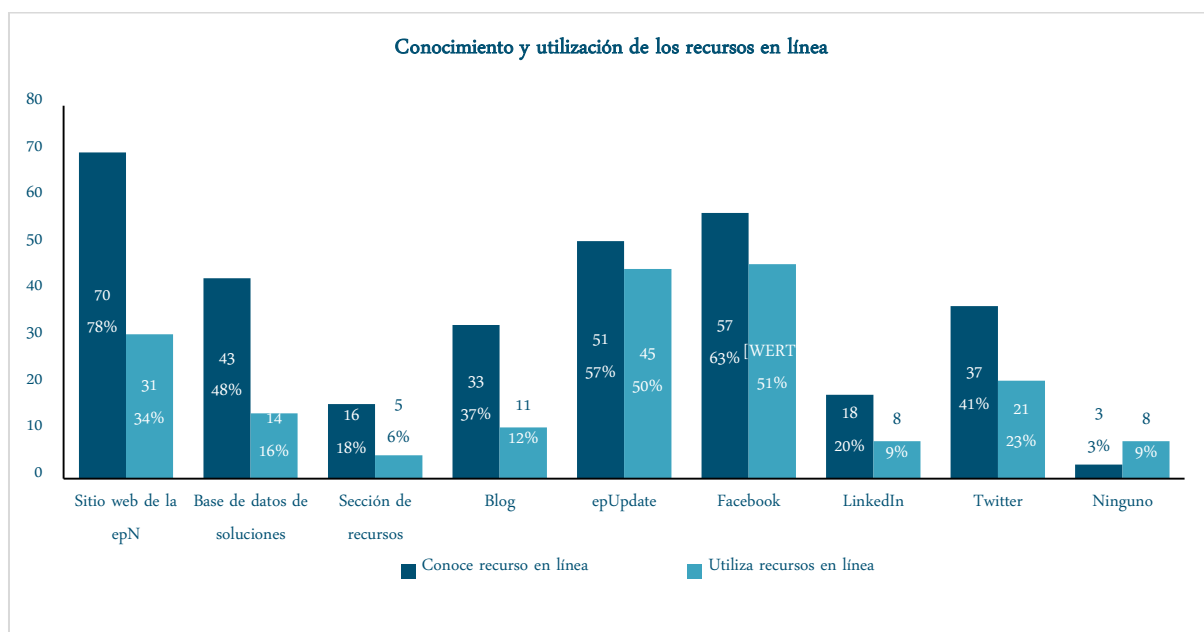


Fig. 3 - Conocimiento y utilización de los recursos en línea

Según los encuestados, los **recursos en línea** proporcionan **contenido informativo y fácil de usar** sobre temas de emprendimiento social y tecnología. Existen comunicados de prensa y **material promocional para aproximadamente dos tercios** de todas las organizaciones miembros de la epN.

A **nivel de resultados**, los participantes en la encuesta en línea fueron **moderadamente positivos** en cuanto a que la contribución de la **epN al desarrollo organizacional**. Durante los estudios de caso, la mayoría de los entrevistados de las organizaciones miembro de la epN fueron capaces de establecer **un vínculo directo entre las actividades ofrecidas o los métodos introducidos y los resultados en sus organizaciones**.

Además, los resultados confirman que las **actividades de la epN permiten a los miembros aumentar sus conocimientos y competencias**. En general, los encuestados confirmaron que la epN contribuyó a promover el desarrollo de sus miembros con una puntuación media de 7 en una escala de 0 a 10. Todos los entrevistados que habían participado en las actividades de la epN confirmaron que habían aprendido cosas útiles. La figura 4 muestra que **la gran mayoría fue capaz de implementar los nuevos conocimientos**.

Con respecto a la creación de redes, la figura 5 muestra que **la epN ha realizado una gran contribución para mejorar la interconexión entre los miembros de la epN**. Más del 75% de los encuestados, y 11 de los 13 entrevistados de diferentes organizaciones miembro de la epN declararon que fueron

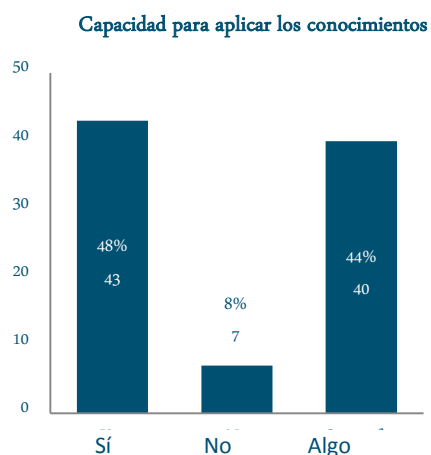


Fig. 4 - Capacidad para aplicar los conocimientos aprendidos

capaces de hacer nuevos contactos y en varios casos también de profundizar en los contactos existentes gracias a su membresía en epN. Casi la mitad de las organizaciones intercambiaba información con más de tres nuevos contactos.

La **mayoría de los miembros de la epN también aprenden unos de otros**: los encuestados calificaron las oportunidades de aprendizaje proporcionadas por la red con una puntuación media de 6,4 en una escala de 0 a 10. Este aspecto también se mencionó durante varias entrevistas de estudios de caso. Según los entrevistados, el intercambio de tecnología y la superación de los desafíos empresariales fueron dos de los temas más populares en los que las organizaciones miembro de la epN pudieron aprender unas de otras.

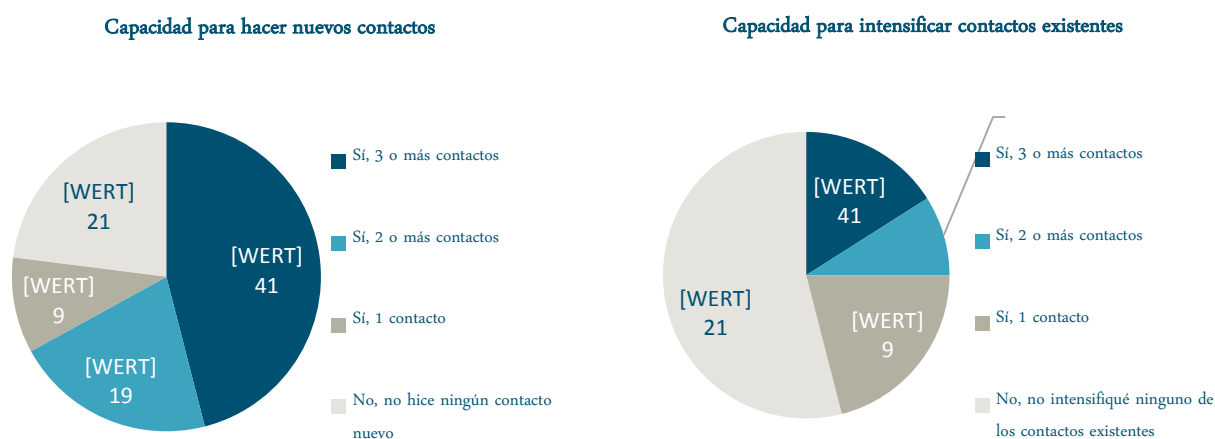


Fig. 5 - Creación de redes de las organizaciones miembro de la epN

Cabe destacar además que la **cultura y el espíritu motivacional creado por el equipo de la epN es una característica distintiva** para muchas organizaciones miembro de la epN. Esto va mucho más allá de las actividades reales y los servicios prestados. A través de la participación en cursos de formación o la comunicación con el equipo de la epN y otros miembros de la epN, los entrevistados informaron de que recibieron importantes dosis de inspiración y motivación para continuar con su trabajo. Esto sin duda resulta valioso cuando los desafíos son importantes o nos sentimos agotados por las dificultades cotidianas.

Por último, **los recursos en línea contribuyen a aumentar la concienciación de las organizaciones miembro de la epN**. La mitad de las organizaciones miembro de la epN informaron de efectos como por ejemplo el aumento de las solicitudes de información recibidas después de haber sido incluidas en la base de datos de soluciones. Los ejemplos proporcionados de las entrevistas de estudios de caso ilustran aún mejor este mecanismo.

En cuanto a las **tasas de utilización de los recursos en línea de la epN, las tendencias variaban**. Las visitas a las páginas del sitio web disminuyeron drásticamente durante los plazos de presentación de informes (del 1 de octubre de 2015 al 30 de septiembre de 2016 y del 1 de octubre al 30 de septiembre de 2017). Esto puede deberse en gran medida al proceso de epAward en 2015/2016, que atrajo una atención desproporcionada. El número de seguidores de la página de Facebook aumentó ligeramente entre 2016 y 2017.

**Para concluir, la epN realiza una intervención eficaz para apoyar a las empresas y los emprendedores sociales en los campos del desarrollo organizacional, la profesionalización individual y la creación de redes.**

## EFICIENCIA

Para evaluar la eficiencia de la epN se analizaron los datos secundarios. Esto incluye (i) presupuestos reales y equivalentes en tiempo completo (ETC) para los ejercicios financieros (AF) 2016 y 2017, y (ii) documentos de planificación.

El análisis reveló un gasto significativamente mayor en 2016 que en 2017. Mientras que las asignaciones financieras y de ETC para la categoría presupuestaria epAward disminuyeron en 2017, los presupuestos para la creación de capacidad y las actividades en línea aumentaron. En lo referente a las categorías presupuestarias de soporte, investigación y asociación, solo se observaron aumentos marginales. Sin embargo, dada la falta de puntos de referencia en esta etapa y la influencia desproporcionada de la ceremonia epAward en el año fiscal 2016, **el análisis solo puede sentar las bases para evaluaciones futuras** cuando el año fiscal 2016/2017 pueda servir como información de referencia.

Por otro lado, un **alto grado de profesionalidad y una preparación y planificación minuciosas de las actividades** contribuyen a la eficiencia en el nivel de implementación. Además, la fundación Siemens Stiftung ha introducido recientemente un enfoque mucho más intenso en la monitorización de impacto que mejora la eficiencia al informar de la planificación estratégica y permitir que el equipo de la epN monitoree el progreso de los indicadores formulados para varios módulos del proyecto. No obstante, la evaluación muestra que la planificación orientada al impacto todavía no está alineada con los objetivos globales de la epN ni con una mayor precisión de algunos de los indicadores formulados.

**En general, una conclusión completa sobre la eficiencia de la epN aún no es posible.**

## IMPACTO

El material empírico disponible no permite una evaluación de impacto rigurosa. Sin embargo, se evaluaron las posibles contribuciones de la epN a la obtención del impacto previsto, es decir, una reducción de la escasez de suministros básicos mediante la promoción de tecnologías sencillas. Las siguientes preguntas guiaron el análisis de las contribuciones: (i) ¿Contribuye la epN a reducir la escasez en el suministro de existencias? (ii) ¿Existen efectos negativos no deseados? (iii) ¿Las organizaciones miembro de la epN están llegando a los grupos destino? (iv) ¿Cómo contribuyen las actividades y servicios de la epN a los objetivos generales de la fundación Siemens Stiftung?

Las actividades ofrecidas por la epN apoyan a las organizaciones hacia el crecimiento organizacional, un mayor acceso a clientes o beneficiarios potenciales y, en algunos casos, la creación de oportunidades de empleo en sus regiones de destino. **El impacto se logra así a través de un mecanismo indirecto de apoyo focalizado para organizaciones que promueven soluciones técnicas con el fin de aumentar el acceso a los servicios básicos.**

Se comprobó que **todas las organizaciones** evaluadas a través de los estudios de casos presentaban un **enfoque muy marcado en el avance tecnológico** para aumentar el acceso a los servicios básicos de las comunidades desatendidas en al menos uno de los sectores de destino. Con la excepción de tres organizaciones que todavía se encontraban en la fase de desarrollo o la fase piloto, todos los miembros de la epN estaban distribuyendo sus tecnologías en al menos un país. Esto indica que la **mayoría de las organizaciones miembro de la epN** son capaces de **llegar a sus grupos destino**. La mayoría de ellos habían elaborado estrategias diversas y sobre todo eficaces y **tenían previsto ampliar** sus operaciones a **otros países** o regiones **o ya lo estaban haciendo**. **No se pudieron identificar impactos** negativos no intencionales durante las conversaciones con varios de los entrevistados.

Por último, el análisis reveló una **gran coherencia entre las actividades** y los **servicios de información** ofrecidos por la epN y los objetivos generales de la fundación Siemens Stiftung. El objetivo de la epN de promover soluciones técnicas para ampliar el acceso a los servicios básicos coincide plenamente con uno de los tres pilares principales de la fundación Siemens Stiftung, así como con su objetivo general de contribuir al desarrollo sostenible y social **en consonancia con objetivos de desarrollo sostenible**. Lo mismo cabe decir de las prioridades geográficas de la fundación Siemens Stiftung. Más de dos tercios de todas las organizaciones que reciben apoyo se encuentran en África, América Latina o Europa.

**Para concluir, la evaluación de plausibilidad sugiere que la epN contribuye al impacto previsto de la reducción de los déficits de suministro básico en los países en vías de desarrollo.**

## SOSTENIBILIDAD

Para evaluar la sostenibilidad de la epN, el equipo de evaluación examinó (i) la capacidad de las organizaciones miembro de la epN para mantener los efectos positivos de los cursos de formación en los que habían participado, (ii) la continuación de las redes creadas entre las organizaciones miembro de la epN, y (iii) los cambios organizacionales que habían sido realizados por la epN.

No obstante, dada la gran variedad de actividades en curso, no ha sido posible realizar una **evaluación completa de la sostenibilidad** en esta fase. También se planteaba un gran desafío por el hecho de que 7 de 13 organizaciones miembro de la epN evaluadas cualitativamente se habían unido a la epN solo hacía menos de dos años después de la ceremonia de entrega del epAward en 2016. El **lapso de tiempo de su membresía es demasiado corto** para hacer juicios cualitativos sobre la sostenibilidad de las actividades de la epN. Por estas razones, se presentan **consideraciones meramente preliminares**.

Según las entrevistas de estudios de caso y los debates de los grupos focales, **la mitad de las organizaciones que se habían unido a la epN** después de la ceremonia de entrega del epAward **en 2013** se encontraban en un punto en el que habían **institucionalizado los beneficios positivos** de las medidas de generación de capacidad de la epN. Además del momento de ingreso en la epN, **la extensión de la institucionalización de los nuevos aprendizajes depende en apariencia de la capacidad y los recursos** de la organización respectiva. Algunas organizaciones que todavía se encontraban en su fase anterior o que operaban con un equipo más pequeño en comparación informaron de dificultades para institucionalizar nuevos conocimientos adquiridos en sus procedimientos operacionales. Por otro lado, organizaciones comparativamente más avanzadas afirmaron que los nuevos conceptos y conocimientos adquiridos se utilizaban para mejorar sus procedimientos operacionales y de recursos humanos o para ampliar o mejorar las actividades de divulgación dirigidas a posibles clientes o beneficiarios.

En lo que respecta a la **creación de redes**, el análisis muestra **resultados dispares**. Menos del 25% de los encuestados habían estado regularmente en contacto con al menos otros dos miembros de la epN. En cambio, los resultados de los estudios de caso fueron más positivos: 3 de 8 organizaciones afirmaron que estaban en estrecho contacto con dos o más organizaciones miembro de la epN y se proporcionaron 3 ejemplos de cooperación futura muy prometedora. Debido a las limitaciones descritas anteriormente, fue especialmente complicado evaluar hasta qué punto los procesos y cambios realizados por la epN podían ser sostenidos por las propias organizaciones miembros de la epN. **4 de las 6 organizaciones que se habían unido a la epN en 2013, confirmaron que fueron capaces de afianzar cambios organizacionales positivos que podían atribuirse a su participación en las actividades de la epN.**

**En conclusión, aunque la base de datos empíricos no permite una evaluación sólida de la sostenibilidad, los hallazgos proporcionan unos primeros indicios prometedores.**

## PRINCIPALES PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y VENTAJAS COMPARATIVAS

Los puntos fuertes de la epN radican en:

- i) la **disposición de aportaciones relevantes en torno a los temas de desarrollo y aprendizaje organizacional**, incluida la comunicación de los instrumentos pertinentes.
- ii) la **gran profesionalidad** de su personal,
- iii) la **atmósfera positiva** de la red, y
- iv) la **comunicación personal con cada miembro de la red**.

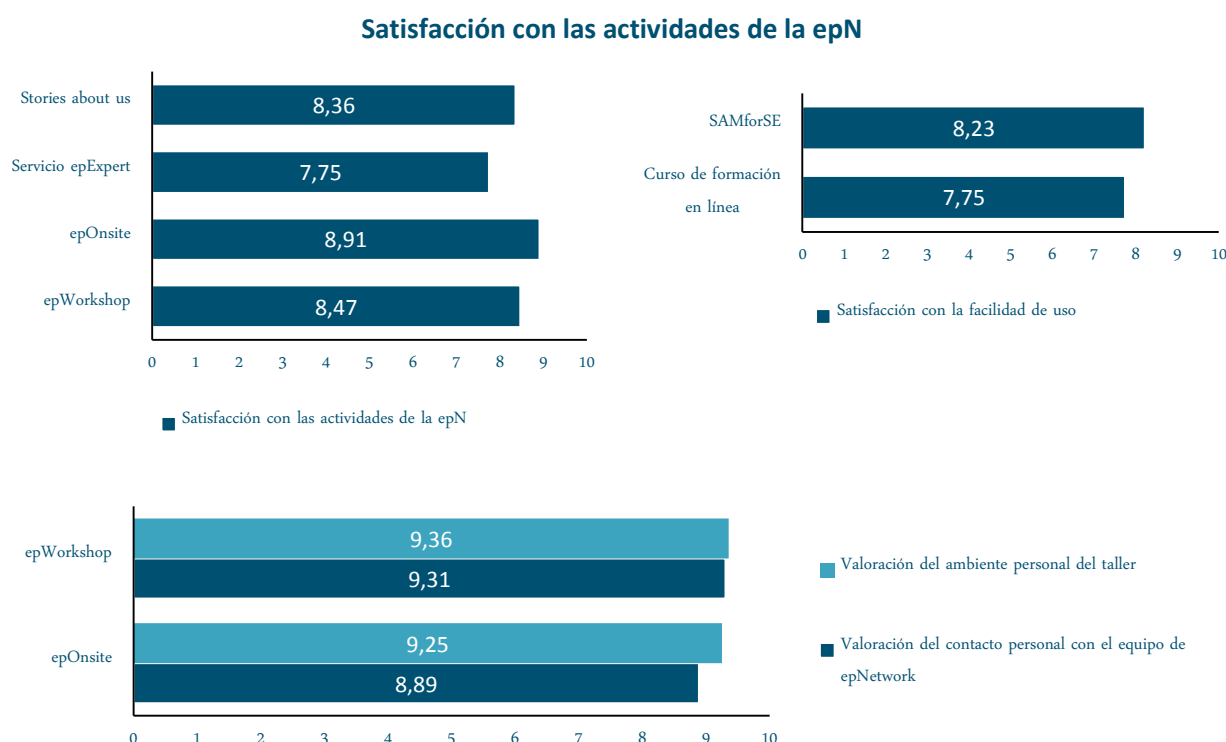


Fig. 6 - Satisfacción con las actividades de la epN

La figura 6 subraya un alto nivel de satisfacción entre la mayoría de las organizaciones miembro de la epN que participaron en esta evaluación. La información obtenida de los participantes no permite deducir puntos débiles considerables. Las **ventajas comparativas** de la epN son las siguientes:

- i) A diferencia de muchas otras intervenciones de apoyo en contextos de desarrollo, la **epN acompaña a los emprendedores sociales y a los innovadores durante un período de tiempo más largo**.
- ii) La **diversidad y distribución regional de las organizaciones miembro de la epN es vista como una característica única** que permite el intercambio entre organizaciones que trabajan en diferentes continentes y en las condiciones más diversas.
- iii) La **epN también crea sinergias** dentro de la red que están ilustradas mediante varios ejemplos concretos de **cooperación entre los miembros de la red** y la apertura de nuevas **oportunidades de apoyo a través del ecosistema**.
- iv) Por último, **la fundación Siemens Stiftung contribuye a aumentar la credibilidad de las organizaciones** miembro de la epN ante posibles socios de cooperación e inversores.

## Recomendaciones

Para desarrollar los logros alcanzados y consolidar algunos de sus servicios, CEval formula una serie de recomendaciones a partir de los resultados de la evaluación y de las conclusiones extraídas. Las principales recomendaciones son las siguientes:

En lo que respecta a la **mejora de las actividades y los servicios** ofrecidos:

- i) **Se deben explorar las oportunidades de cómo consolidar y potenciar los temas** introducidos por los cursos de formación.
- ii) Se recomienda **abordar las necesidades de financiación y recaudación de fondos** (por ejemplo, ofrecer información sobre el desarrollo de planes de negocio, redactar propuestas de recaudación de fondos, financiación colectiva, introducir métodos para la atención y adquisición de clientes o acceder al capital riesgo).
- iii) La fundación Siemens Stiftung debería considerar la posibilidad de **invitar a las organizaciones a que contribuyan activamente a realizar cursos de formación** o a que reserven espacios como “BarCamps” que permitan a los participantes desarrollar contenidos in situ.
- iv) Para ampliar los servicios de epExpert y ayudar a los miembros de la epN a superar los desafíos técnicos, se debería considerar **una colaboración más estrecha con expertos de Siemens AG u otras empresas**. También sería útil formar grupos sectoriales de organizaciones miembro de la epN y asignar personas de contacto expertas a estos grupos.
- v) Con el fin de aumentar la eficiencia, CEval aconseja **reconsiderar el formato de los cursos de formación en línea**, ya que la encuesta en línea muestra que solo benefició a un pequeño número de organizaciones miembro de la epN. En caso de mantener el formato de los servicios en línea, el CEval recomendaría promocionar mejor la participación en los cursos de formación y considerar pequeños mecanismos de incentivo tales como la emisión de certificados o vales para beneficiarse de nuevas actividades.

Mejorar los **resultados a nivel de efectos**:

- vi) Como la comunicación personal y la atmósfera personal son características distintivas que fomentan el compromiso de muchas organizaciones con la epN, la fundación Siemens Stiftung debería **considerar abstenerse de aumentar aún más el número de miembros de la epN**. En cambio, debería fortalecer o profundizar las relaciones con los actuales miembros de la epN.
- vii) Para asegurar la sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere a la creación de redes, el equipo de la epN debería **considerar mecanismos para fomentar el intercambio y la cooperación entre los miembros con el fin de salvar la brecha temporal entre las formaciones in situ** (por ejemplo, establecer grupos de trabajo temáticos o geográficos en línea, celebrar sesiones virtuales con asesoramiento de expertos sobre desafíos comunes o conceder pequeñas subvenciones para propuestas específicas sobre futuras colaboraciones).
- viii) Con el fin de **aumentar aún más la visibilidad de las organizaciones miembro de la epN**, CEval aconseja **documentar continuamente el progreso** de sus miembros y difundir sus historias de éxito. Esto también contribuiría a la difusión de la base de conocimientos de la epN.
- ix) El equipo de la epN debe **promover una mayor difusión de los contenidos de formación y los servicios de información entre el personal local** de las organizaciones miembros de la epN (por ejemplo, animar a las personas de contacto de la epN a difundir lo aprendido o señalar activamente los recursos disponibles en línea, invitar a otros miembros del personal a contribuir con las lecciones aprendidas sobre el terreno a la base de conocimientos de la epN, fomentar la creación de redes con expertos e inversores locales o regionales o asociarse con otras redes de apoyo in situ para organizar más actividades a nivel local).



Por último, mejorar la **planificación, la monitorización y la evaluación**:

- x) Se recomienda un sistema de monitorización más coherente y orientado a los resultados para preparar el terreno con el fin de mejorar la propia intervención y facilitar la planificación estratégica, la presentación de informes sobre los resultados y las evaluaciones futuras. Esto requiere **sistematizar la lógica Input-Output-Outcome-Impact (IOOI) de la epN integrando las lógicas de impacto desarrolladas por separado** para los diferentes módulos de la red (epOnline, epCapacity Building, epAward, epPartnerships, SAMforSE, Stories about us, epSupport) en una **única lógica de impacto** para toda la red. **Todo el equipo de la epN debería participar** en este proceso para garantizar una comprensión común de la lógica de impacto desarrollada.
- xi) Con el fin de perfeccionar los indicadores para la monitorización y la presentación de informes, CEval recomienda también a la fundación Siemens Stiftung **que examine los indicadores desarrollados para esta evaluación**. Es aconsejable revisar críticamente qué indicadores son los más apropiados y necesarios para las necesidades diarias del equipo de la epN.

**Si tiene más preguntas, comuníquese con nosotros:**

**Fundación Siemens Stiftung**

Carola Schwank  
Development Cooperation  
Empowering People Network (EPN)

Kaiserstr. 16  
80801 Múnich  
Alemania  
Tfno fijo +49 (9131) 92079-10  
Tfno móvil +49 (174) 155 95 23  
E-mail [carola.schwank@siemens-stiftung.org](mailto:carola.schwank@siemens-stiftung.org)

[www.siemens-stiftung.org](http://www.siemens-stiftung.org)  
[www.empowering-people-network.org](http://www.empowering-people-network.org)

**CEval GmbH**

Dra. Susanne Johanna Väth  
Friederike von Cölln

Im Stadtwald  
Geb. C 5.3  
66123 Saarbrücken  
Alemania

Teléfono +49 (6 81) 302 4937  
E-mail [s.vaeth@ceval.de](mailto:s.vaeth@ceval.de)

[www.ceval.de](http://www.ceval.de)