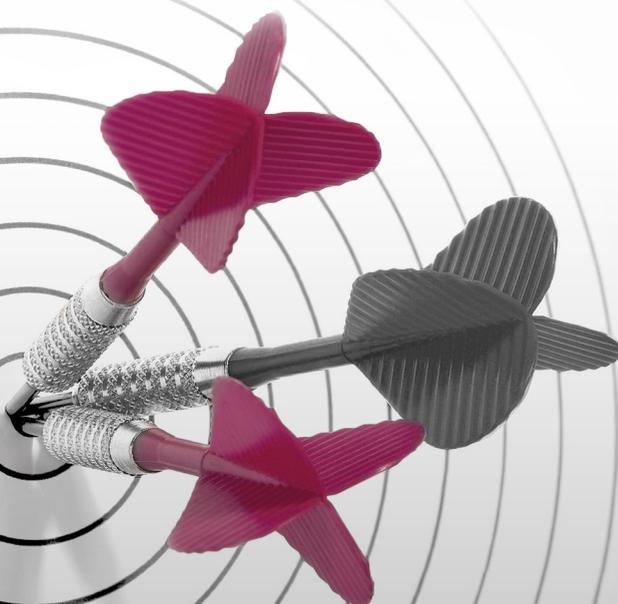


Monitoreo y Evaluación de Programas de Inversión Social Privada



GD^{FE}

Grupo de Fundaciones y Empresas

Este documento es el resultado de un trabajo conjunto de las organizaciones que conforman el Grupo de Fundaciones y Empresas.

La Coordinación de Contenidos estuvo a cargo de la Lic. María Fernanda Potenza Dal Masetto con aportes de Carolina Langan, directora ejecutiva del GDFE.

Acerca de María Fernanda Potenza Dal Masetto

Fernanda es Licenciada en Ciencia Política (Universidad del Salvador), Magíster en Administración y Políticas Públicas (Universidad de San Andrés), Profesora en Docencia Superior (UTN) y Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje (Virtual Educa - OEI). Se ha especializado en política social y desarrollo de proyectos, con experiencia en diseño y evaluación de iniciativas desarrolladas por el sector público y privado. Trabajó en el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) entre 99-03. Posteriormente, integró equipos de investigación y evaluación de políticas sociales y educativas a nivel nacional (Ministerio de Educación) y provincial (Chaco y Entre Ríos). Desde 2006 forma parte del equipo de Unidad Com - Empresa & Comunidad y ha sido capacitadora en actividades organizadas por el Grupo de Empresas y Fundaciones Empresarias (GDFE) y del programa "Arte en las Escuelas". Formó parte de los equipos de investigación de la Fundación PENT y CIPPEC. Actualmente se desempeña como docente en el Diplomado en Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Gral. San Martín, en la Maestría en Desarrollo Humano de FLACSO y en cursos del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES/BID).

Apoyaron esta publicación:



FUNDACION
WILLIAMS

Introducción	4
Sección 1: ¿Qué significa “evaluar”?	7
Sección 2: ¿En qué se diferencia el monitoreo de la evaluación?	10
Sección 3: ¿Cómo estructurar un sistema de monitoreo para programas de empresas y fundaciones?	12
Sección 4: ¿Cualquier programa puede ser evaluado?	21
Sección 5: ¿Qué tipos de evaluaciones se pueden realizar?	23
5.1. Tipos de evaluación según quién evalúa	23
5.2. Tipos de evaluación según qué se evalúa	25
Sección 6: ¿Cómo evaluar programas y proyectos?	30
Sección 7: ¿Cómo evaluar el trabajo en alianza?	35
Sección 8: ¿Cuáles son las fuentes y herramientas para la evaluación?	39
8.1. Datos disponibles	39
8.2. Datos relevados para la evaluación	43
Sección 9: ¿Qué desafíos enfrenta actualmente el monitoreo y la evaluación de proyectos y programas financiados por empresas y fundaciones?	51
Acerca de GDFE	54
Referencias bibliográficas	55
Anexo: Algunos lineamientos y herramientas para la planificación y evaluación de proyectos de empresas y fundaciones	58

Introducción

Durante el último tiempo, ha cobrado relevancia la preocupación acerca del monitoreo y la evaluación de los programas y proyectos, entre ellos, aquellos gestionados desde empresas y fundaciones empresarias. Esto se debe a diferentes factores, entre los cuales se destacan, por un lado, la necesidad de capitalizar los aprendizajes derivados de la experiencia, y por otro, el requerimiento de dar cuentas acerca de la manera en que se utilizan los recursos que financian las iniciativas privadas y los resultados obtenidos.

En nuestra vida cotidiana estamos muy acostumbrados a evaluar alternativas, con el objetivo de tomar decisiones en el ámbito de nuestra vida personal y familiar. También estamos familiarizados con la evaluación dentro del ámbito educativo: tanto en nuestro rol de maestros o profesores como en el de estudiantes, ésta constituye una práctica muy habitual (y generalmente, temida). La evaluación de programas y proyectos comparte algunas características con aquella entendida en términos generales, a la vez que agrega algunos otros rasgos.

La evaluación suele ser entendida como la etapa final de un “ciclo”, que comienza con la identificación de un problema ante el cual, posteriormente, se formula un programa o proyecto para hacerle frente y, finalmente, se lo implementa. Sin embargo, es importante dejar en claro desde un comienzo que la evaluación no ocurre solamente al finalizar un programa o proyecto. Por el contrario, es conveniente que esté presente a lo largo de todo el ciclo, reorientando las acciones en marcha. Es más, mucho de su aporte reside, justamente, en que haya sido considerada desde el momento mismo de la formulación.

Las decisiones que toda evaluación implica involucran no sólo aspectos técnicos sino también políticos, en tanto manifiesta y repercute sobre las relaciones de cooperación y/o conflicto entre los actores involucrados en la gestión de cualquier iniciativa. Y esto se verifica, particularmente, en el caso de emprendimientos llevados adelante por alianzas ya sea entre diferentes empresas o fundaciones, o bien que involucran a organismos gubernamentales y/u organizaciones sociales.

Trabajar en ‘alianza’ implica también incluir a otras organizaciones o entidades donantes con proyectos de inversión social privada para generar espacios de intercambio y aprendizaje colectivo, en los que se puedan poner en valor buenas prácticas y prevenir dificultades (GDFE; 2016).

En la Guía de Inversión Social Privada (GDFE; 2016) hemos planteando que uno de los principios que la orientan es la **responsabilidad**: esto supone que en la ISP, el inversor se hace responsable de los resultados, abarcando la transparencia, la auto-evaluación y el avance de la misma. Asimismo, entre las condiciones que se requieren para optimizar el retorno de la ISP se proponen que ésta sea **medible y transparente**. Lo primero supone que se incluyan indicadores que permitan medir sus beneficios para la empresa o fundación, y para la comunidad. Por su parte, que

sea transparente implica que los resultados del monitoreo y la evaluación deben ser comunicados como parte de una estrategia que acompañe, potencie y haga transparente el proceso.²

En vista de la relevancia que tiene la evaluación para las iniciativas de ISP, el GDFE ha desarrollado este documento. Al igual que en el caso de la Guía de Inversión Social Privada, éste no pretende ser un manual de instrucciones para que sean seguidas en forma mecánica, sino más bien una orientación que permita reflexionar sobre el propio accionar e identificar aspectos en los que éste puede ser mejorado.

En el marco de este documento, proponemos a la evaluación como:

- un **proceso** que permite aprender a partir de nuestros aciertos y nuestros errores, para poder mejorar;
- una **herramienta** que hace posible lograr un conocimiento sistematizado acerca de determinadas experiencias, sus resultados y sus impactos, de tal forma que podamos comunicarlas a otros y/o replicarlas;
- un **medio** para dar a conocer la manera en que se han utilizado los recursos que financian las iniciativas privadas, así como también identificar los resultados alcanzados a través de las mismas.

En síntesis, entendemos la evaluación no como un ejercicio aislado y abstracto, sino como un procedimiento orientado a brindar insumos para la toma de decisiones. Estas decisiones pueden ser las de reformular el programa (o alguno de sus aspectos), darlo por finalizado, crear un programa nuevo o bien (re)asignar recursos presupuestarios.

A lo largo de este documento se presentan algunas cuestiones clave vinculadas con el monitoreo y la evaluación, con foco en aquellos temas de interés para las empresas y fundaciones empresarias, siguiendo este mapa de ruta:

- En la **Sección 1** se define lo que entendemos por “evaluación” y en la **Sección 2** diferenciamos ese concepto del de “monitoreo”.
- En la **Sección 3** planteamos algunas cuestiones operativas que deben ser tenidas en cuenta al momento de estructurar un sistema de monitoreo en el caso de programas o proyectos llevados adelante por empresas y fundaciones.
- En la **Sección 4** nos preguntamos acerca de aquellos requisitos indispensables para que un programa pueda ser evaluado.
- Los tipos de evaluación son presentados en la **Sección 5**.
- La evaluación que puede ser encarada por parte de una empresa o fundación se refiere, fundamentalmente, a los programas y proyectos por ellas gestionados. A eso hacemos referencia en la **Sección 6**.
- Sin embargo, tal como planteamos en la **Sección 7**, desde una perspectiva más amplia, hay otras cuestiones vinculadas al trabajo en alianza que pueden

² Para profundizar sobre estos temas, ver Guía de Inversión Social Privada GDFE (2016), secciones 2.1. y 2.2.

ser de interés para incorporar en la evaluación.

- Cualquiera sea el tipo de evaluación realizada (centrada en programas y proyectos o considerando aspectos más integrales), existen diferentes alternativas de fuentes y herramienta orientadas a generar los datos requeridos, las cuales son presentadas en la **Sección 8**.
- En la **Sección 9** compartimos algunas ideas finales en torno a los desafíos que se presentan en el campo del monitoreo y la evaluación de programas y proyectos financiados por empresas y fundaciones.
- Finalmente, en el **Anexo**, ofrecemos algunas ideas acerca de herramientas que pueden ser particularmente útiles para iniciativas promovidas desde el sector privado. Éstas fueron presentadas y trabajadas con un grupo de socios del GDFE como parte de su ciclo de actividades durante el 2015.

Sección 1: ¿Qué significa “evaluar”?

Cualquier **evaluación** supone emitir un juicio de valor acerca de algo. En este caso, de un programa o un proyecto. Implica un **proceso reflexivo** como parte del cual se formulan preguntas sobre uno o varios aspectos del diseño, la implementación o los resultados e impactos de un programa o proyecto. Para ello, se apoya en el **planteo de preguntas precisas** y en el diseño de una manera apropiada (**metodología**) que permita darles respuesta.

En toda evaluación hay tres elementos que debemos tener en cuenta:

- el **evaluado** (o referido): puede ser un programa o un proyecto respecto del cual vamos a emitir un juicio de valor.
- el **referente**: son los criterios o el patrón de deseabilidad contra el cual se compara el objeto de evaluación.
- una **estrategia**: es el procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información.

Como hemos dicho, evaluar supone emitir juicios de valor, y para eso se requiere la comparación entre el objeto evaluado y un determinado referente. Este patrón varía de acuerdo con el tipo de evaluación que se trate. Así, por ejemplo, en la evaluación de impacto, la referencia puede ser el momento inicial y/o un grupo de comparación; en el monitoreo puede ser la planificación; en otras evaluaciones son patrones valorativos acerca de cómo debe estructurarse la intervención (Di Virgilio y Solano 2012).

Dichos juicios de valor que caracterizan a la evaluación deben ser realizados a partir de una indagación sistemática, es decir, una indagación hecha de manera consciente y siguiendo un método con pasos, criterios y normas previamente establecidos y basado en los datos recopilados y en el análisis y las interpretaciones que de ellos se realizan. Esto implica un diseño metodológico que identifique qué preguntas se quieren responder y de qué manera se relevará y se analizará la información necesaria para dar respuesta a las mismas.

La estrategia hace referencia a cuestiones técnicas: nos remite a debates acerca de la mejor manera de responder las preguntas que nos hemos planteado, la conveniencia de aplicar una u otra técnica de relevamiento o análisis de la información, la posibilidad de acceder a determinadas fuentes de datos. Todas estas cuestiones nos remiten a los procesos de identificación de variables, definición de indicadores, selección de la metodología, planteo de herramientas de relevamiento y de análisis de la información.

Por ejemplo, pensemos en una evaluación orientada a determinar en qué medida nuestras escuelas son inclusivas.

Tenemos allí un **objeto evaluado**, que en este caso sería la escuela, sus prácticas, sus instalaciones, el comportamiento de los actores que se mueven en su ámbito (directores, profesores, maestros, estudiantes) o inciden sobre él (familias, autoridades

educativas, organizaciones sociales).

Planteamos, también, una **estrategia** para relevar la información que necesitamos, para sistematizarla y analizarla. Por ejemplo, podemos pensar en hacer entrevistas a los profesores, encuestas a las familias, observar las características de la infraestructura, desarrollar un grupo focal con estudiantes de diferentes años. Todas estas decisiones son meramente técnicas y pueden resultar más o menos adecuadas dependiendo de las preguntas que queramos responder.

Pero llegado el momento de interpretar los datos que hemos relevado, de plantear conclusiones y recomendaciones de mejora, pasa a primer plano la cuestión del **referente** (que, en verdad, ha estado presente desde el comienzo): ¿cuál es nuestro patrón de referencia?, ¿en comparación con qué modelo vamos a analizar la información recogida?

Se hará evidente, en esta instancia, que está en juego un determinado modo de pensar acerca de qué es la inclusión y en qué medida se considera que ella debe ser atendida por algunas instituciones como la escuela. Estas definiciones no son técnicas, sino políticas, es decir, están vinculadas a los valores y a las ideas de los actores involucrados, así como también a las negociaciones que se dan entre ellos.

Hemos dicho que la evaluación apunta a dar respuesta a determinadas preguntas. Ahora bien, ¿de dónde surgen éstas? La fuente más importante para la elaboración de las preguntas de evaluación son las preocupaciones de quienes gestionan un programa o proyecto, de los que están involucrados o bien son beneficiados/afectados por el mismo.

Por lo general, las preguntas que con mayor frecuencia guían una evaluación apuntan a conocer si el programa o proyecto alcanza sus objetivos, si llega efectivamente a la población a la que está destinado, si la intervención está siendo bien implementada, y cuál es la relación entre sus costos y sus resultados.

Básicamente, es posible distinguir tres tipos de preguntas de evaluación: descriptivas, normativas y de causa-efecto.

Cuadro 1: Tipos de preguntas de evaluación

Tipo de preguntas	Características	Ejemplos
Descriptivas	<p>Buscan comprender o describir un programa o proceso.</p> <p>Son directas (quién, qué, dónde, cuándo, cómo, cuántos).</p> <p>Pueden utilizarse para describir insumos, actividades y productos</p>	<p>¿Cuáles son las metas del programa desde la perspectiva de los distintos actores involucrados?</p> <p>¿Cuáles son las actividades primarias del programa?</p> <p>¿Cómo ingresan las personas al programa? ¿Hay criterios de elegibilidad definidos?</p> <p>¿Dónde se ha implementado el programa?</p> <p>¿Existen diferencias entre distintos lugares en cuanto a la implementación de programa?</p>

Normativas	<p>Buscan comparar la situación actual frente a lo que debería ser (un objetivo, una meta, un estándar de comparación): ¿el programa está haciendo lo que se supone debe hacer?</p> <p>Pueden utilizarse para responder preguntas sobre insumos, actividades y productos.</p>	<p>estudiantes por año?</p> <p>¿Se vacunó al 80% de los niños según se requería?</p> <p>¿Se cumplió el objetivo de drenar 10.000 hectáreas de terreno?</p>
Causa - efecto	<p>Buscan medir los cambios que son atribuibles a la intervención.</p> <p>Implican una comparación del desempeño no sólo antes y después de la intervención sino también con y sin ella.</p>	<p>Como resultado del programa de capacitación, ¿los participantes tienen empleos con mejores salarios?</p> <p>¿Redujo la pobreza el programa de microempresas en los municipios en donde operó?</p> <p>Con el aumento del impuesto a la gasolina, ¿mejoró la calidad del aire?</p>

Fuente: Morra y Rist 2009.

A pesar de sus potenciales efectos positivos en términos de aprendizaje y mejora de la gestión, la evaluación es usualmente considerada una amenaza. En un sugerente trabajo, Karen Mokate (2003) la presenta como un “monstruo” que puede generar miedos y prejuicios pero, también, puede convertirse en “aliado” para ayudarnos a potenciar nuestras iniciativas.

Recuadro 1

¿Por qué solemos pensar en la evaluación como una amenaza?

Porque identificamos el éxito de un programa o proyecto con el cumplimiento de un plan de trabajo o el seguimiento de un cronograma, los cuales se vuelven fines en sí mismos.

Desde esta óptica, evaluar se puede asociar a “buscar al culpable” de que las cosas no hayan sido hechas como estaba previsto. Pero perdemos de vista que lo valioso es, en realidad, la contribución que (a partir de las actividades realizadas) estamos haciendo para cambiar la situación de los destinatarios de nuestra iniciativa. Desde esta perspectiva, diferente de la anterior, la evaluación no hace foco en el comportamiento individual sino en el logro del conjunto.

Porque en algunos casos las evaluaciones son realizadas exclusivamente por equipos externos al programa (consultores, sponsors, universidades, entre otros), **con poca intervención quienes están a cargo de su gestión.**

Esta modalidad puede contribuir a que las conclusiones sean más objetivas y socialmente creíbles. Pero, en contrapartida, seguramente la evaluación será percibida como una instancia de control y fiscalización, considerará en mucho menor medida las preocupaciones y necesidades propias de quienes gestionan el programa o proyecto evaluado, y tendrá un menor uso. Actualmente sabemos que las evaluaciones más útiles son aquellas realizadas por equipos mixtos.

Porque algunas veces pensamos que los efectos e impactos de los programas sociales no son evaluables, debido a su carácter “inmaterial”. A esto se suma el hecho de que en ocasiones se requiere de un plazo temporal considerable para poder analizar si, en efecto, nuestra iniciativa ha generado las contribuciones buscadas. Finalmente, encontramos que los fenómenos analizados responden a numerosos condicionantes, y resulta difícil aislar la incidencia de cada uno de esos elementos.

Todo lo anterior ha generado una **“mística de la complejidad” en torno a la evaluación en cuestiones sociales** lo que, a su vez, produce resistencia por parte de los actores involucrados. Reconocemos que algunos conceptos que suelen estar presentes en nuestras iniciativas, tales como “fortalecimiento”, “participación”, “empoderamiento” pueden ser difíciles de definir y de analizar, que producen resultados e impactos no observables a corto plazo y que son multi-causados, pero no por ello debemos renunciar a la práctica de la evaluación.

Fuente: elaboración propia en base a Mokate (2003).

Sección 2: ¿En qué se diferencia el monitoreo de la evaluación?

El monitoreo suele ser presentado como una forma de evaluación pero, en rigor, muestra particularidades que permiten diferenciarlo de ella. Se trata del seguimiento que se realiza durante la ejecución de un programa o proyecto. A diferencia de la evaluación, que se realiza de manera puntuada en determinados momentos del proceso de implementación de una iniciativa (ex - ante, durante o ex - post), el monitoreo se realiza de manera continua durante la fase de ejecución.

El principal objetivo del monitoreo es generar información que contribuya a **retroalimentar la gestión**: identificar oportunamente problemas y generar alarmas para que los gestores puedan tomar decisiones a tiempo con el propósito de evitar, revertir o potenciar situaciones.

El monitoreo está orientado a analizar en qué medida el programa o proyecto evaluado cumple con sus objetivos y metas establecidas. En relación al tipo de pregunta abordada, el monitoreo hace foco en **qué logros se han alcanzado**, mientras que la evaluación se centra en indagar **por qué y cómo se han alcanzado, o no, los resultados esperados** (Davies 1999).

Recuadro 2 Propósitos del monitoreo

- Determinar el **progreso en la ejecución** del programa o proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar **retroalimentación** a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el mismo.
- Recomendar **acciones correctivas** a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que éste alcance su objetivo.

A diferencia del monitoreo, la evaluación permite **identificar y explicar los factores operantes y las razones de los éxitos o fracasos** en el logro de los propósitos de los programas y proyectos, así como también los efectos no buscados. En este sentido, mientras que el monitoreo tiene una orientación e intencionalidad netamente descriptivas, la evaluación busca brindar **explicaciones** sobre por qué las cosas no salieron como se esperaba.

De esta manera, el monitoreo y la evaluación proveen aportes diferenciales para la planificación. El monitoreo es una herramienta fundamental para medir el grado de alcance de los objetivos y metas establecidos en la planificación a través del seguimiento de indicadores de distinto tipo. La evaluación por su parte permite explicar por qué razones los objetivos y metas establecidos se cumplieron o no.

Cuadro 2. Diferencias entre monitoreo y evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Frecuencia	De manera continúa	De manera puntuada (ex-ante, durante, ex-post)
Tipo de preguntas	Se han logrado los objetivos? ¿Qué objetivos de han alcanzado y en qué medida?	¿Qué cambios se han generado? ¿Por qué y cómo se han generado (o no) dichos cambios?
Intencionalidad	Descriptiva	Explicativa

Fuente: Potenza, Rubio y otros (2015), en base a Davies (1999).

Los datos que conforman un sistema de monitoreo son generados como parte de la implementación del propio programa o proyecto. Habitualmente esta información no está relevada con el propósito principal de dar respuesta a una evaluación. Sin embargo, resulta un insumo muy relevante para estas últimas, por lo cual debe considerarse cualquier oportunidad que surja para mejorar la accesibilidad de estos datos y/o su adaptación a los propósitos de aquellas evaluaciones que se haya planificado realizar.

Sección 3: ¿Cómo estructurar un sistema de monitoreo para programas de empresas y fundaciones?

En los programas y proyectos financiados con fondos privados pueden darse diferentes situaciones con respecto a sus sistemas de monitoreo. En algunos casos, son las empresas y fundaciones las que planifican las iniciativas y las implementan. Ellas tienen la posibilidad, entonces, de relevar en forma directa la información que resulte necesaria para hacer un adecuado seguimiento y eventualmente, una evaluación. La definición de las características que tenga este sistema (procedimientos, instrumentos, frecuencia de su aplicación) dependerá totalmente de las decisiones que al respecto tome la empresa o fundación .

En otros casos, empresas y fundaciones se encargan de la planificación pero luego el programa o proyecto es implementado por otra organización (por ejemplo, una ONG o un área de gobierno). Aquí la situación es diferente, ya que se debe concertar con ese otro actor cuáles serán las características que tendrá el sistema de monitoreo. En tanto se trata de una iniciativa iniciada y planificada por la empresa o fundación, el margen que éstas tienen para tomar este tipo de decisiones sigue siendo amplio, aunque menor que en el caso anterior.

Finalmente, se puede dar también la situación de una empresa o fundación que patrocine o sponsoree una iniciativa que algún otro actor ya tiene en marcha. Usualmente, tales programas o proyectos ya cuentan con sus propios sistemas de monitoreo y la información que se le envía a la empresa o fundación a modo de rendición de cuentas seguramente ya ha sido definida de antemano.

Mientras que en el primer caso el desafío consiste en construir desde cero un sistema de monitoreo, en el segundo el reto está centrado de la negociación del mismo con otros actores que se encargan de la implementación. En el tercer caso, finalmente, para que la información relevada como parte del monitoreo sea útil, necesariamente se debe acometer la tarea de chequear en qué medida los datos disponibles resultan útiles para la empresa o fundación y, eventualmente, acordar el reporte de información adicional.

Cuadro 3: Posibles situaciones en materia de gestión de proyectos

Situación	Sistemas de monitoreo y evaluación (M&E)	Desafíos
Empresa o fundación planifica e implementa la iniciativa en forma directa.	Propios.	Construcción y mantenimiento de sistema de M&E.
Empresa o fundación planifica pero la implementación es tercerizada.	Concertados con actor que implementa el programa o proyecto.	Acuerdos sobre la información requerida por la empresa o fundación.
Empresa o fundación patrocina o sponsoree programa preexistente de otra organización.	Preexistente.	Ajuste mutuo de expectativas e información relevada.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en cualquiera de los casos anteriores, para funcionar en forma efectiva y contribuir a la evaluación, todo sistema de monitoreo requiere de cuatro elementos centrales (Kusek y Rist 2004):

- **Sentido de la “propiedad”.** Si quienes deben reportar la información no ven la necesidad de recogerla o directamente no la consideran útil, habrá poca disposición a invertir tiempo y recursos en el sistema de monitoreo, los datos relevados no serán de buena calidad y el ciclo de generación de la información se verá interrumpido.
- **Administración.** La recolección de datos puede ser obstaculizada por la superposición y/o duplicación de información proveniente desde diferentes fuentes, las demoras en su recepción (como resultado de lo cual pierde utilidad para la toma de decisiones) y el desconocimiento acerca de los datos que están disponibles. Es por ello que la empresa o fundación debe asegurar la administración del sistema y su liderazgo en el proceso de monitoreo y evaluación.
Asimismo, para que un sistema de monitoreo se mantenga en el tiempo, es fundamental una clara distribución de responsabilidades entre los actores involucrados en el mismo (los que solicitan la información, los que la producen, los que la analizan, los que generan la retroalimentación, etc.).
- **Credibilidad.** Para ser creíble, se requiere que el sistema de monitoreo reporte todo tipo de dato, tanto bueno como malo. Si las restricciones son tales que ninguna noticia o dato negativo es reportado, o si se “castiga al mensajero”, el sistema de monitoreo pierde credibilidad.

Recuadro 3 Recomendaciones para el desarrollo de sistemas de monitoreo

- **Recoja sólo la información que necesita.** Uno de los principales errores de los sistemas de monitoreo es frecuentemente el volumen de datos que contiene y, por lo tanto, deben ser recolectados, recopilados, analizados, reportados y usados. Al diseñar las herramientas para el sistema de monitoreo, se debe considerar si esa información será o no usada con posteridad. No se debe recolectar información “por si acaso”.
- **Vincule los procesos de monitoreo con otros relevantes para la gestión.** Los sistemas de monitoreo deben estar asociados estrechamente a los procesos de planificación y sus plazos, para asegurarse que la información reportada puede ser usada para una eventual reformulación. También, se deben tomar en consideración los plazos pautados por el proceso presupuestario.
- **Incorpore datos cualitativos para complementar la información cuantitativa.** A pesar de que la información cuantitativa de monitoreo es importante, se puede recoger otra que permita una comprensión más acabada acerca de la calidad y la efectividad del programa. Los datos cualitativos pueden ser recogidos en forma periódica e integrados con los cuantitativos.
- **Desarrolle simultáneamente acciones orientadas a fortalecer capacidades** enfocadas en destrezas básicas de monitoreo y evaluación, así como también referidas a cómo usar las herramientas diseñadas para el sistema.⁴

Fuente: Potenza, Rubio y otros (2015), en base a Cörgens y Kusek (2009)

⁴ Tal como se propone en la Guía de ISP (GDPE; 2016) en el caso de programas gestionados en alianza, las dificultades que eventualmente tenga la organización aliada para reportar información pueden resignificarse al encarar las actividades de monitoreo y rendimiento de cuentas como parte del aporte “intangible” y duradero que se realiza a la OSC.

El esquema que se presenta a continuación resume los principales pasos que se suelen seguir al momento de diseñar y poner en marcha un sistema de monitoreo efectivo, de forma tal de facilitar una consecuente evaluación de buena calidad:

Cuadro 4. Pasos clave en el proceso de diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo

PASO
1. Hacer un inventario de los sistemas de monitoreo en uso
2. Identificar los indicadores que deben ser reportados
3. Definir y acordar responsabilidades, procedimientos y cronograma para el relevamiento de la información
4. Definir y acordar el procedimiento de sistematización y análisis de la información
5. Definir la estrategia de reporte y comunicación

Fuente: elaboración propia en base a Potenza, Rubio y otros (2015), HM Treasury (2011), Görgens y Kusek (2009), Kusek y Rist (2004).

Paso 1: Hacer un inventario de los sistemas de monitoreo en uso

Usualmente, el diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo no se realiza desde cero, sino que hay otros sistemas preexistentes o incluso en funcionamiento en forma simultánea. Es por eso que suele ser conveniente desarrollar un inventario de los sistemas en uso a los fines de extraer datos de las fuentes existentes y evitar duplicación.

El propósito de tal relevamiento es determinar qué sistemas ya existen para recoger información de monitoreo, su nivel de funcionalidad, el flujo de datos al interior de cada uno de ellos, y el tipo de información que se registra. Esto es particularmente aplicable en el caso de programas llevados adelante por terceros (organizaciones sociales, reparticiones de gobierno) que reciben el sponsoreo, donación o patrocinio de empresas y fundaciones, así como también en el caso de programas propios cuya implementación se terceriza.

Recuadro 4

Procedimiento para realizar un inventario de los sistemas de monitoreo en uso

- Consultar a otros actores (diferentes áreas dentro de la empresa o fundación, organizaciones aliadas o a las que se terceriza la implementación de las iniciativas) acerca de la existencia de otros sistemas de monitoreo regular.
- Relevar y clasificar las herramientas de recolección de datos y los lineamientos que se utilizan en cada uno de esos sistemas.
- Esquematizar el proceso de flujo de datos para cada sistema relevado.
- Identificar los productos (información y reportes) que genera cada sistema.

- Identificar las bases de datos u otros medios electrónicos en los cuales la información existente se captura y almacena.
- Identificar de qué manera se supervisa y verifica la calidad de los datos.
- Determinar qué porcentaje de quienes deben reportar lo hacen efectivamente.
- Desarrollar una lista de datos que aún no son recogidos por los sistemas de monitoreo puestos en marcha.

Fuente: Görgens y Kusek 2009

Paso 2: Identificar los indicadores que deben ser reportados

Uno de los pasos iniciales en la construcción de sistemas de monitoreo consiste en la identificación de la información que será parte del mismo, o dicho en otros términos, de los indicadores que serán relevados. En el caso de iniciativas propias de la empresa o fundación, esta tarea será realizada prácticamente desde cero, como parte del diseño o formulación del programa o proyecto. En cambio, en el caso de iniciativas cuya implementación está tercerizada o de aquellas para las cuales se aporta un sponsorship o financiamiento, la tarea de identificar los indicadores que serán reportados estará en estrecha relación con el paso anterior, en el cual se habrán identificado los sistemas de monitoreo vigentes en ellos.

Los indicadores son una medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición, una situación o un concepto que nos permiten inferir conclusiones apreciativas acerca de su comportamiento y variación (Di Virgilio y Solano 2012). También, nos permiten realizar diferentes tipos de comparaciones: respecto de su propia evolución dinámica (comparación inter-temporal), de estándares definidos previamente (el nivel ideal que se espera alcanzar con respecto a ese indicador) o bien en relación a otros programas, ediciones similares del mismo programa o su implementación en diferentes lugares

La construcción de los indicadores que harán parte del sistema de monitoreo presupone un la clara enunciación de los **objetivos** que tiene el programa o proyecto, así como también de sus **líneas de intervención y resultados esperados**. Esto es así porque los indicadores serán los que permitirán hacer un seguimiento en relación con el avance en el logro de los objetivos y de la planificación realizada para cada período. Una vez definidos los indicadores, se podrá avanzar en la determinación de **metas** para cada uno de ellos, con su correspondiente horizonte temporal.

A pesar de que la construcción de los indicadores y los campos de información que deben ser reportados es una tarea técnica, no puede soslayarse el hecho de que cada uno de ellos deberá ser oportunamente acordado con los decisores que requieren esa información para la toma de decisiones, pero también con quienes la deberán proveer regularmente.

Cuadro 5. ¿Qué oportunidades y limitaciones presentan los indicadores?

Oportunidades	Limitaciones
Capacidad para condensar una gran cantidad de información en un valor único y bien definido.	En tanto tratan de representar de manera simplificada una realidad que es multidimensional o multicausal, en su definición siempre habrá riesgo de simplificarla.
Fáciles de comunicar y de ser interpretados sin dificultad por un público amplio.	
Señalan sin ambigüedad el avance o retroceso en el logro de un objetivo.	

Los indicadores pueden agruparse en tipos de acuerdo con distintos criterios. Una de las clasificaciones más habituales es la que se hace entre indicadores cuantitativos y cualitativos.

- Los **indicadores cuantitativos o cuantificables** utilizan números para describir un fenómeno (cifras absolutas, tasas, proporciones o porcentajes). Pueden ser conteos puntuales (número de niños vacunados) o mediciones continuas (porcentaje de población que vive por debajo de la línea de pobreza). También pueden calcularse a partir de otros indicadores (por ejemplo, la relación de niñas y niños en un determinado nivel de enseñanza, que se estima a partir del número de estudiantes matriculados por género). Si bien nos brindan información útil y relevante, no son en sí mismos suficientes para comprender cómo se producen los procesos.

- Por su parte, los **indicadores cualitativos** se utilizan para describir características intangibles que son difíciles de medir en términos numéricos. Su información se expresa de forma nominal como categorías puramente cualitativas u ordinales. Para tener una imagen más completa del avance de un programa o proyecto resulta conveniente combinar adecuadamente ambos tipos de indicadores.

Otra forma de clasificarlos es aquella que toma como referencia los diferentes eslabones de la “cadena de valor público” de un determinado programa o proyecto. La cadena de valor público es una herramienta que se puede utilizar para entender la lógica de causa/efecto con la que se diseñó e implementó una iniciativa y que permite establecer las etapas o fases necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo de una determinada intervención en tanto expone cómo es su orden secuencial a través de los insumos que necesita, de las actividades y procesos que realiza, de los productos que genera y de los resultados e impactos que produce.

Tomando como base los “eslabones” antes identificados dentro de la cadena de valor público, los indicadores se clasifican de la siguiente manera:

- **indicadores de recursos:** miden los recursos financieros, físicos y humanos que se

utilizan en el proceso.

- **indicadores de proceso:**⁵ producen información sobre la calidad u otras propiedades críticas de los mismos.
- **indicadores de producto:** son aquellos que permiten medir cuánto se produce (volumen), las propiedades de los productos (calidad), los tiempos de entrega (oportunidad), las características de las poblaciones priorizadas.
- **indicadores de resultados:** aquellos que hacen visibles los efectos de los programas o proyectos sobre los beneficiarios de los bienes y servicios.
- **indicadores de impacto:** aquellos que visibilizan los efectos más globales (por ejemplo, sobre la sociedad) y/o a largo plazo.

Además de los anteriores, están los indicadores que se proponen relacionar un eslabón con otro, dentro de la cadena de valor.

- Los indicadores de **eficiencia** relacionan recursos con productos. La eficiencia aumenta cuando con iguales o menores recursos se incrementa el volumen o la calidad de los bienes o servicios producidos.
- Aquellos que relacionan productos con resultados se denominan indicadores de **eficacia**, y miden la capacidad que muestra una determinada organización para obtener los resultados esperados.
- Por su parte, los indicadores que relacionan resultados con impactos se denominan indicadores de **efectividad**.

Recuadro 5

Algunas recomendaciones para construir y maximizar el uso de indicadores

- Identificar posibles indicadores a partir de formularse preguntas que apunten a precisar el sentido de lo que buscamos conocer.
- Redactar los indicadores en lenguaje claro y preciso.
- Evaluar los indicadores propuestos junto con quienes estarán involucrados en la generación de la información (por ejemplo, organizaciones sociales o áreas de gobierno, si se trata de un proyecto implementado en alianza con ellas).
- Seleccionar los indicadores más apropiados según su relevancia y la viabilidad para la recolección de los datos.
- Considerar si los indicadores podrán relevarse durante todo el período que conlleve la implementación del programa o proyecto.
- Plantear criterios de comparación, los cuales pueden ser de carácter normativo (ideal a alcanzar), en base a resultados históricos o a la comparación del desempeño de unidades similares (la implementación del programa en diferentes sedes, por ejemplo).

⁵ Los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado.

- Para referirnos a fenómenos complejos (como puede ser la pobreza), aprovechar la información que brinden en forma complementaria distintos indicadores.
- En lo posible, realizar verificaciones cruzadas entre indicadores.

Fuente: Potenza, Rubio y otros (2015).

Paso 3: Definir y acordar responsabilidades, procedimientos y cronograma para el relevamiento de la información

Llegado este punto, ya sabemos qué información necesitaremos para realizar el monitoreo de nuestros programas y proyectos (cuántos, de qué tipo y cuáles indicadores serán relevados) y también cuánta de esta información está disponible (y de qué fuentes) o bien si se requiere que sea relevada en forma adicional.

Dependiendo de las características de la iniciativa en cuestión, habrá diferentes actores con los cuales definir y acordar la división de responsabilidades con respecto al relevamiento de los datos necesarios. En este sentido, hay varias cuestiones sobre las cuales se deben tomar decisiones.

En primer lugar, **¿quién tendrá la responsabilidad de relevar esta información?** Si se trata de un programa planificado y gestionado desde la propia empresa o fundación, esto supone identificar cuál es la persona o el área de trabajo más apropiada para ingresar esta información al sistema, así como también si tiene capacidad técnica y tiempo disponible para realizar estas tareas. En caso de que esto último no esté asegurado, se deberán gestionar los medios para que la información sea relevada en forma oportuna. Por ejemplo, esto puede suceder en el caso en que se requiera que un actor externo a la empresa o fundación realice una encuesta para conocer determinados asuntos de nuestro interés. Si no está garantizado que éste sabrá cuál es la mejor manera de recoger la información, cuándo o cómo, será necesario nuestro acompañamiento en el proceso.

En segundo lugar, se requiere definir y acordar **cómo serán relevados los datos**. Esto abarca tanto la selección del tipo de técnica que se utilizará (ver al respecto la sección 8) así como también las características específicas de los instrumentos utilizados (por ejemplo, el cuestionario de una encuesta). En aquellos programas diseñados e implementados por la empresa o fundación, habrá mayores posibilidades de que las características de los instrumentos se ajusten a las necesidades de información requerida. Por el contrario, cuando se trata de programas preexistentes que reciben el aporte o sponsorship de una empresa o fundación entre muchas otras, seguramente la información que se reporta ya esté definida de antemano, y se requerirá un mutuo ajuste entre los datos relevados por la organización que gestiona la iniciativa y las necesidades de la empresa o fundación.

Por último, la definición de responsabilidades en el proceso de relevamiento de la

información supone determinar y acordar **con qué frecuencia y en base a qué cronograma** será realizada esa tarea. La definición de una frecuencia de relevamiento depende del tipo de información que se trate (en algunos casos tendrá sentido que sea trimestral, pero en otros serán datos que se generan sólo una vez al año), así como también de las necesidades de la empresa o fundación que la solicita. Para programas o proyectos tercerizados o sponsorados se debe analizar adicionalmente si la información puede ser producida con esa frecuencia por parte de quienes deben proveerla, es decir, si existen capacidades institucionales que permitan cumplir con este requisito.

La información será útil en la medida en que se la haya producido en forma oportuna. Esto supone asegurarse que el cronograma de relevamiento y análisis de la información de monitoreo esté **alineado con** otros procesos relevantes: en particular, la **planificación** de las actividades del año venidero **y la asignación presupuestaria**. En el caso de que haya evaluaciones previstas, la generación de información de monitoreo también deberá ser oportuna con respecto al momento en que se la solicite con esos fines.

Cuadro 5. Decisiones clave al momento de definir y acordar responsabilidades, procedimientos y cronograma para el relevamiento de información

Se deben responder las siguientes preguntas...
¿Quién tendrá la responsabilidad de relevar esta información?
¿Esa persona/área/organización cuenta con capacidad (recursos, conocimiento, tiempo) como para hacer la tarea?
¿Cómo serán relevados los datos (técnicas e instrumentos)?
¿Con qué frecuencia y en base a qué cronograma?

Paso 4: Definir y acordar el procedimiento de sistematización y análisis de la información

A pesar de que usualmente se releva algún tipo de información de monitoreo acerca de los programas y proyectos de empresas y fundaciones, no siempre resulta claro de qué manera ésta se sistematiza y se la analiza para poder ser tomada como insumo en decisiones posteriores, planificaciones o reasignación de recursos.

Definir y acordar un procedimiento de sistematización supone determinar **quién es la persona o el área de trabajo más apropiada para recopilar la información** (es decir, agregar datos individuales en formas resumidas) y presentarla de tal manera que sirva para los fines perseguidos (por ejemplo, hacer comparaciones intertemporales, entre diferentes lugares donde se implementa el programa, etc.). También, como en el caso del relevamiento de la información, implica analizar si el encargado de estas tareas tiene la capacidad técnica y el tiempo disponible para realizarlas, o

bien si requiere de una apoyo o recursos adicionales para cumplirlas en forma satisfactoria.

Asimismo, la información relevada y sistematizada debe ser necesariamente analizada, para que esta pueda cumplir con su propósito final: aportar un insumo a la toma de decisiones sobre el programa, a su planificación para el año siguiente y a la (re) asignación de recursos. En el caso de programas o proyectos gestionados en alianza, es muy importante que la **información analizada** (en forma total o parcial) **pueda ser compartida posteriormente con quien relevó en forma directa los datos**. Esto genera múltiples beneficios: por un lado, se pone en evidencia que el esfuerzo previo orientado a ajustar mutuamente expectativas, procedimientos e instrumentos para el relevamiento de información efectivamente da sus frutos. También, envía una señal a la organización aliada de que lo que acontece con el programa (su funcionamiento, sus resultados) efectivamente importa. Finalmente, en el caso de que se detecten inconsistencias técnicas importantes, puede servir como alarma a la empresa o fundación acerca de la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de la organización aliada, a los fines de garantizar el éxito del programa.

Cuadro 6. Decisiones clave al momento de definir y acordar el procedimiento de sistematización y análisis de información

Se deben responder las siguientes preguntas...
¿Quién tendrá la responsabilidad de sistematizar esta información?
¿Esa persona/área/organización cuenta con capacidad (recursos, conocimiento, tiempo) como para hacer la tarea?
¿Quién tendrá la responsabilidad de analizar esta información?
¿Qué tipo de análisis se quieren realizar?
¿Con quiénes/qué organizaciones se compartirá la información analizada?

Paso 5: Definir la estrategia de reporte y comunicación

Finalmente, ya producida, sistematizada y analizada la información, se debe pensar de qué forma será aprovechada. Esto implica determinar no sólo **a quién se reportarán los datos** sino también **en qué formato**. Por supuesto, ambas cuestiones están íntimamente vinculadas.

En este sentido, se identifican básicamente tres tipos de reportes:

- **interno**, para dar respuesta a las preguntas que quienes gestionan el programa se hacen acerca del mismo;
- **vertical**, dirigido a las autoridades de las cuales depende el programa o proyecto, dentro de la empresa o fundación; y
- **horizontal**, cuando la información acerca de un programa puede ser de utilidad para otras áreas que trabajan, dentro de la empresa o fundación, con una misma población o en temas vinculados.

Sección 4: ¿Cualquier programa puede ser evaluado?

Ante la necesidad y/o la exigencia de evaluar un determinado proyecto o programa, sería conveniente que las empresas o fundaciones que lo gestionan se pregunten, en primer lugar, si están dadas las condiciones para realizar tal acción.

Analizar la **evaluabilidad** de un programa o proyecto consiste, justamente en definir el grado en que las características particulares de su diseño afectan la habilidad de proveer una evaluación efectiva (Aquilino y otros, 2013).

La evaluabilidad de un determinado programa o proyecto está determinada, al menos, por cinco cuestiones:

- la calidad de la **planificación** y del **diseño** de la intervención para lograr los efectos deseados;
- la calidad del **sistema de información** para realizar el seguimiento, la producción y el archivo de la información;
- la **estrategia de evaluación** prevista en la formulación del programa o proyecto;
- la **estrategia de actores** adoptada para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación; y
- los **recursos efectivos** destinados para la realización de la evaluación (Aquilino y otros; 2013).

Algunas cuestiones vinculadas a la **calidad de la planificación y el diseño** de un programa o proyecto hacen que éste se encuentre en mejor condiciones de ser evaluado.⁶ Esto ocurrirá en la medida en que:

- a) se haya identificado claramente cuál es el problema que se intenta abordar, sus causas y efectos;
- b) se haya caracterizado adecuadamente el contexto en el cual el programa o proyecto será implementado;
- c) se haya relevado una línea de base;
- d) se hayan definido en forma explícita, clara y precisa sus objetivos;
- e) los objetivos hayan sido cuantificados (expresados en metas a alcanzar) y se haya definido el horizonte temporal para su logro; y
- f) haya una clara relación entre los objetivos de la iniciativa y las características del problema que se pretende abordar.

En cuanto a la calidad del **sistema de información** para realizar el seguimiento del programa o proyecto, estarán dadas mejores condiciones de evaluabilidad en aquellos casos en que:

- a) se haya definido desde el comienzo el esquema general de monitoreo;

⁶ Para profundizar sobre el desarrollo de estos temas, ver la sección 3.4. "Formulación de la iniciativa", en la Guía de ISP (GDPE: 2016).

- b) se hayan definido indicadores relevantes y de diferentes tipos;
- c) se hayan definido procedimientos (cuándo y cómo) para su relevamiento en forma regular y sistemática.

Otras situaciones que inciden sobre las posibilidades de llevar adelante una evaluación son las siguientes:

- a) el hecho de que las evaluaciones medio término y/o final estén contempladas desde el comienzo del programa;
- b) la consideración, como parte del proceso evaluativo, de los actores involucrados en el programa, sus intereses, posibilidades de participar, percepciones sobre la utilidad de la evaluación y actitud frente a la misma.
- c) la existencia de un presupuesto asignado para realizar la evaluación, la suficiencia del tiempo previsto y de los recursos humanos asignados a esta tarea.
- d) la oportunidad en la entrega de los resultados.

Sección 5: ¿Qué tipos de evaluaciones se pueden realizar?

Podemos reconocer diferentes tipos de evaluación, de acuerdo con distintos criterios. En este apartado desarrollaremos dos de ellos: los tipos de evaluación según **quién evalúa** y según **en qué momento** se evalúa (lo cual tiene un correlato con qué se evalúa).

5.1. Tipos de evaluación según quién evalúa

De acuerdo con el criterio de quién evalúa, las evaluaciones pueden ser:

- **Evaluación interna:** cuando es llevada adelante por los propios miembros del equipo o de la organización que implementa el programa. En algunos casos, quienes evalúan no son exactamente las mismas personas que están directamente involucradas en la implementación.
- **Evaluación externa:** cuando es realizada por actores ajenos al programa u organización que lo implementa. Pueden ser consultores independientes, investigadores, centros de estudios de universidades, expertos internacionales, entre otros.
- **Evaluación mixta:** en aquellos casos en que se busca combinar las dos perspectivas anteriores, bajo el supuesto de que esto potencia los aspectos positivos de cada una de ellas.
- **Evaluación participativa:** es un tipo particular de evaluación que incluye la intervención de los destinatarios del programa o proyecto, así como también de otros actores que tienen intereses en el tema evaluado o pueden verse afectados por él. Por lo general, estas evaluaciones se realizan cuando el programa ha tenido, desde sus orígenes, una impronta participativa tanto en su formulación como en su implementación.

Recuadro 6 Evaluación participativa

La evaluación participativa puede ser particularmente relevante en el caso de programas orientados a generar capacidades y/o empoderar a la ciudadanía para que pueda hacer frente a los problemas que la aquejan.

Por ejemplo, pensemos en un programa que tenga por propósito mejorar las condiciones de vida del barrio pero, a su vez, dejar instaladas capacidades en cuanto a la identificación de problemas y búsqueda de soluciones. Seguramente dicho programa plantee algún mecanismo participativo para detectar y priorizar entre aquellos problemas que afectan al barrio (como las mesas de gestión asociada u otros dispositivos similares). De esta manera, el programa se formula en forma participativa: juntos, vecinos y técnicos, definen los objetivos que se perseguirán, estructuran actividades, pautan tiempos, asignan responsabilidades.

Es muy probable, también, que luego los vecinos estén involucrados en la implementación de las acciones que fueron previamente planificadas. Por ejemplo, si se ha decidido poner en marcha un centro de cuidado infantil, los vecinos seguramente participarán en su construcción, haciendo gestiones para obtener los permisos que habiliten su funcionamiento o bien interviniendo en las actividades regulares (cuidado de niños, cocina, limpieza).

Es lógico que un programa orientado por estos propósitos y que viene funcionando de esta manera, quiera incorporar, como parte de la evaluación, la “voz” de los destinatarios del programa y/o de otros actores no estatales involucrados. Ahora bien, esto no consiste solamente en solicitarles información o su testimonio: supone implicarlos en definiciones clave, como aquellas referidas a qué será evaluado y cómo (a partir de qué tipo de evidencias). Tal proceso, si bien es mucho más rico y provechoso que otros tipos de evaluación, resulta más largo y costoso, en tanto requiere trabajar con un número mucho mayor de actores y con mayores volúmenes de información.

Recuadro 7 Sistematización de experiencias

La metodología de sistematización es una herramienta de evaluación participativa y pluralista, que implica un proceso de **reconstitución y análisis crítico de una intervención realizado con la activa participación de los actores involucrados**. Su objetivo es el de extraer lecciones que pueden mejorar la eficiencia y efectividad de ese tipo de intervenciones. Desde esta perspectiva, se concibe al aprendizaje como un proceso social y colectivo que debe estar focalizado en la práctica.

El proceso de sistematización fomenta la participación a través de actividades de reflexión colectiva sobre cómo se ha desarrollado una determinada intervención y busca identificar lecciones y conocimientos para futuras intervenciones. De esta manera, la sistematización genera espacios donde las personas pueden compartir sus experiencias, confrontar distintas visiones y discutir sus opiniones. La metodología de sistematización coloca el foco de atención en el análisis de los procesos de cambio, las actividades e interacciones entre los actores y los factores contextuales para explicar qué sucedió, cómo sucedió y por qué sucedió.

Fuente: Tapella y Rodríguez Bilella (2014).

En el cuadro que se presenta a continuación se resumen las principales ventajas y desventajas de los tipos de evaluación antes enumerados. Se puede comprobar allí que cada uno de ellos presenta distintos rasgos en cuanto a la objetividad, costo, sofisticación de las metodologías empleadas, posibilidad de generar reacción negativa por parte de los evaluados y aplicación de sus conclusiones. Es interesante notar que no hay un tipo de evaluación que resulte mejor que las otras: todo depende de qué aspecto sea el que busquemos preservar en mayor medida.

Cuadro 7: Tipos de evaluación según quién evalúa, ventajas y desventajas

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
Evaluación interna	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza la reactividad de los actores Menos costosa económicamente y a nivel de recursos humanos Mayor influencia sobre el programa 	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza la objetividad Minimiza la credibilidad social de la evaluación Minimiza la utilización de estándares y tecnología dura No necesariamente elimina el choque de intereses entre los actores

<p>Evaluación externa</p>	<p>Maximiza la objetividad Maximiza la utilización de instrumentos metodológicos adecuados Maximiza la credibilidad social de la evaluación Maximiza la utilización de estándares</p>	<p>Maximiza la reactividad de los actores Más costosa económicamente y en términos de recursos humanos Menor influencia sobre el programa</p>
<p>Evaluación mixta</p>	<p>Minimiza la reactividad de los actores internos Maximiza la credibilidad social de la evaluación Maximiza la utilización de instrumentos metodológicos adecuados Maximiza la influencia sobre el programa</p>	<p>Requiere de un trabajo conjunto entre actores internos y externos Proceso más largo que la evaluación interna o externa</p>
<p>Evaluación participativa</p>	<p>Minimiza la distancia que existe entre el evaluador y los destinatarios del programa Permite detectar efectos no esperados</p>	<p>Requiere de un lapso de tiempo más largo que todas las anteriores Tiene un costo más alto que todas las anteriores</p>

Fuente: Di Virgilio y Solano (2012).

5.2. Tipos de evaluación según qué se evalúa?

Otra manera de clasificar los tipos de evaluación es aquella que toma como referencia el momento en que ésta se realiza, ya sea antes, durante o después de la implementación de un programa o proyecto. Siguiendo este criterio, encontramos tres grandes tipos de evaluación, cada una de las cuales puede, a su vez, desagregarse:

- evaluaciones que se realizan **antes de la implementación** del programa o proyecto, entre las cuales se encuentran la evaluación ex ante o de factibilidad y la construcción de la línea de base.
- evaluaciones que se realizan **durante la implementación** del programa o proyecto, donde ubicamos a las evaluaciones de proceso o concurrentes.
- evaluaciones que se realizan **con posterioridad a la implementación** del programa o proyecto, entre las que se hallan la evaluación de resultados y la evaluación de impacto.

Para ejemplificar acerca de los tipos de evaluaciones, retomaremos el ejemplo planteado anteriormente acerca de un proyecto orientado a poner en marcha un centro de cuidado infantil. Reflexionemos acerca de qué tipo de preguntas serían abordadas en cada una de las evaluaciones antes enumeradas.

⁷ Se retoma esta clasificación en la sección 3.4.3 "Monitoreo y evaluación" de la Guía de ISP (GDPE; 2016).

Evaluaciones que se realizan antes de la implementación del programa o proyecto

- **Evaluación ex ante o de factibilidad:** su propósito fundamental está orientado a emitir un juicio de valor que contribuya a la planificación. Por ello, se refiere a la viabilidad (institucional, jurídica, política, técnica, económico-financiera, socio-cultural) de las acciones propuestas, como así también a los recursos que serán necesarios para llevarlas a cabo.⁸

Como parte de la evaluación ex ante del proyecto orientado a poner en funcionamiento un centro de desarrollo infantil, se buscaría indagar sobre los diferentes aspectos que hacen a su viabilidad:

- **Viabilidad sociocultural:** si, dadas las pautas de crianza predominantes en el barrio y la percepción social acerca de la infancia y su cuidado, es factible que los vecinos utilicen los servicios que brindará el centro.

- **Viabilidad política:** recordemos que el término “político” no hace referencia a la política partidaria exclusivamente, sino que se refiere a las relaciones de conflicto y/o cooperación entre los actores involucrados en el proyecto. En vista de ello, preguntarnos por la viabilidad política supone identificar qué actores (tanto dentro como fuera de nuestra organización) podrían apoyar el proyecto propuesto y cuáles otros, en cambio, podrían llegar a oponerse.

- **Viabilidad institucional:** nos preguntaríamos si la organización encargada de llevar adelante el proyecto (puede ser una sociedad de fomento, un centro vecinal u otra organización creada especialmente con ese propósito) cuenta con la estructura, las herramientas y los sistemas requeridos para hacerlo.

- **Viabilidad jurídica:** relacionado con el anterior, supone indagar acerca de las limitaciones o impedimentos legales que puedan existir.

- **Viabilidad técnica:** si la organización que llevará adelante el proyecto cuenta con personal con suficiente conocimiento técnico acerca del desarrollo infantil, así como también respecto de la administración de proyectos.

- **Viabilidad económico-financiera:** podríamos preguntarnos qué monto de dinero se requiere para la puesta en marcha del centro y su funcionamiento, si ese dinero está disponible y de qué fuente, si se requerirá en algún momento del proyecto contar con recursos adicionales (donaciones de otras empresas, aportes del gobierno o agencias de financiamiento internacional).⁹

⁸ La evaluación ex ante o de factibilidad, tal como la desarrollamos aquí, se vincula con la “evaluación de contexto externo” planteada en la sección 3.1.2 de la Guía de ISP (GDPE; 2016).

⁹ En relación con estos últimos tipos de viabilidad que hacen referencia a las capacidades de las organizaciones aliadas, sugerimos consultar la “Herramienta para el mapeo de la capacidad de gestión de las organizaciones locales”, desarrollado en la sección 3.1.2 de la Guía de ISP (GDPE; 2016). Allí se detallan algunas preguntas para relevar si las organizaciones aliadas requieren acompañamiento adicional, y en qué cuestiones.

- **Línea de base:** es un relevamiento de información que permite caracterizar el problema que da origen al programa al momento previo de la intervención. Permitirá la comparación con la situación posterior (luego de implementado el programa), de tal forma que puede constituirse como un “referente” (parámetro de comparación) para las evaluaciones de impacto, específicamente de aquellas de tipo “antes-después”

Demos por supuesto que el proyecto de poner en funcionamiento un centro de cuidado infantil tiene por propósito ofrecer a las madres del barrio un lugar donde dejar a sus niños/as durante el día para poder salir a trabajar. Si es ése el problema que este proyecto procura solucionar, el relevamiento de la línea de base deberá considerar como dato fundamental la cantidad de madres del barrio que no salen a trabajar fuera de sus casas por no contar con esta posibilidad.

Si, en cambio, el proyecto hubiera surgido en respuesta a la constatación de un deficiente desarrollo de las habilidades intelectuales y/o motrices de los niños/as, deberíamos relevar algún tipo de información que dé cuenta de esa situación para poder hacer comparaciones con la situación final.

Evaluaciones que se realizan durante la implementación del programa o proyecto

- **Evaluación de procesos (o concurrente):** se realiza cuando existe necesidad de profundizar el conocimiento sobre el desempeño del programa en sus diferentes facetas, y en un determinado momento de su implementación. Por lo general, hace foco en los procesos y en los medios que son utilizados para alcanzar los objetivos.

Tomando como insumo los datos anteriormente mencionados, se podría avanzar en una evaluación concurrente que permita ahondar acerca de algunas dificultades que el monitoreo haya permitido identificar.

Por ejemplo, pensemos que los datos de monitoreo dan cuenta de una muy baja cobertura, es decir, que los/as niños/as que efectivamente son cuidados en el centro representan una cantidad muy menor a la esperada. Seguramente queramos saber a qué se debe esto, y será muy conveniente tener esta información antes de que finalice el programa, de tal forma de poder implementar las medidas correctivas que sean necesarias.

Como parte de una evaluación concurrente se podrá indagar, entonces, si la baja cobertura se debe a la falta de información que tienen los vecinos acerca de la existencia del centro, a la falta de disposición a dejar a los/as niños/as pequeños/as al cuidado de otras personas, a que el centro se encuentra instalado en una zona geográficamente poco accesible o a que los horarios en los que funciona no son los adecuados.

Evaluaciones que se realizan con posterioridad a la implementación del programa o proyecto

- **Evaluación de resultados:** se realiza inmediatamente después de finalizada la implementación (o una etapa de ella) y hace foco en el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del programa.

Dentro del marco general del proyecto de puesta en marcha de un centro de cuidado infantil, puede haber un objetivo específico orientado, por ejemplo, a mejorar el conocimiento de las madres acerca de técnicas de estimulación temprana. Para esto se han programado una serie de talleres y encuentros.

Como parte de la evaluación de resultados, se buscará conocer si las actividades fueron realizadas efectivamente y cuántas destinatarias (madres) participaron, para lo cual se toma como insumo los datos recogidos como parte del monitoreo. Pero también se querrá conocer aspectos adicionales acerca del resultado obtenido, considerando por ejemplo el grado en que posteriormente esos conocimientos fueron aplicados.

- **Evaluación de impacto:** es llevada a cabo una vez finalizada la implementación o una etapa de ella. Tiene por propósito determinar en qué medida se han generado los cambios propuestos por el programa o proyecto.

Si bien no hay una definición unívoca acerca lo que este tipo de evaluación implica, podríamos decir que algunos autores (aquellos que se sitúan en una perspectiva más científicista-positivista) proponen que la evaluación de impacto está orientada a determinar en qué medida los impactos observados se atribuyen al programa o proyecto en cuestión. Por su parte, otras vertientes dentro (perspectiva pluralista-interpretativista) hacen foco en la contribución del programa para la generación de determinados impactos.¹⁰

Una de las maneras de realizar evaluaciones de impacto consiste en identificar un grupo de tratamiento y otro de control, que estadísticamente resulten idénticos en ausencia del programa. Otra de las alternativas es comparar la situación observada al finalizar el programa o una fase del mismo con respecto a aquella que había sido caracterizada a través de la línea de base.

Hemos dicho que la evaluación de impacto ofrece la medición con posterioridad a la intervención, la cual se compara con los datos relevados en el momento previo a la intervención. En vista de ello, en el caso de que se trate de una evaluación de tipo “antes-después”, los datos que se relevan serán los mismos que aquellos recogidos como parte de la línea de base, solo que en un momento temporal diferente.

Hay diferentes posturas respecto de cuál es el plazo adecuado para poder realizar una evaluación de impacto. Cuando la provisión de un bien o servicio genera un cambio inmediato, el impacto puede observarse a muy corto plazo. Por ejemplo, estamos pensando en el impacto que tiene brindar un subsidio monetario para elevar

¹⁰ No es el propósito de este documento sentar posición respecto de una u otra postura, pero es importante hacer notar la coexistencia de estas diferentes perspectivas, en tanto implican distintos requisitos en términos metodológicos.

el ingreso de un hogar y, en consecuencia, alterar sus condiciones de vida.

Sin embargo, cuando evaluamos cuestiones más complejas y que involucran procesos de incorporación de nuevos conocimientos y cambio en comportamientos, el plazo debe ser mayor (se suele sugerir que no menos de un año). Esto es así porque se considera que se requiere un lapso prolongado de tiempo para que las acciones desarrolladas generen cambios duraderos y notorios. En esta línea se ubicaría, por ejemplo, un programa que busca empoderar a las mujeres para que hagan valer sus derechos ante situaciones de violencia doméstica. Quizás a corto plazo podamos conocer en qué medida ellas pudieron comprender los temas trabajados en una actividad de taller o de consejería, pero se requerirá un tiempo mucho más prolongado para comprobar si esta estrategia fue efectiva para modificar sus comportamientos y actitudes, en suma, para lograr nuestro objetivo general de reducir la incidencia de la violencia doméstica.

Sección 6: ¿Cómo evaluar programas y proyectos?

Hasta aquí nos hemos referido a la información que puede relevarse y sistematizarse como parte de un sistema de monitoreo, así como también a los diferentes tipos de evaluación y los aspectos que deben estar asegurados para poder encarar un proceso de este tipo. Ya puestos a diseñar la evaluación de un determinado programa o proyecto (el “cómo”) hay ciertos pasos que deben seguirse:

Cuadro 8. Pasos en una evaluación

PASOS
1. Descripción del programa o proyecto
2. Identificación de los actores involucrados y definición del grado de intervención que tendrán en la evaluación
3. Identificación de información y fuentes disponibles
4. Identificación de preguntas y definición de objetivos
5. Relevamiento, procesamiento y análisis de información
6. Comunicación de resultados

Fuente: elaboración propia en base a Di Virgilio y Solano (2012), Pascual y Chiara (2008) y otros.

Cada uno de estos pasos supone la realización de diferentes actividades, a las cuales nos referiremos a continuación:

Paso 1: Descripción del programa o proyecto

Como parte de las actividades preliminares, se requiere **recopilar toda la información disponible acerca de esa iniciativa que será evaluada**. En el caso de que estemos tercerizando la realización de la evaluación, esta información seguramente nos será requerida por la persona u organización que se encargue de esta tarea.

Para poder realizar la evaluación es importante tener en claro algunas cuestiones clave, las cuales pueden estar desarrolladas en diferentes documentos del programa o proyecto. Los principales a revisar son el documento que contiene el diseño del programa o proyecto, las planificaciones anuales y los informes anuales de gestión. En particular, se requiere saber con precisión:

- ¿Cuál es el problema que se pretende resolver a partir del programa o proyecto? ¿Qué magnitud y características tiene?
- ¿Cuáles son los factores identificados que inciden sobre este problema?
- ¿Qué objetivos se propone alcanzar la intervención?
- ¿Quiénes son sus destinatarios?
- ¿Qué acciones y actividades se prevén realizar?

- ¿Con qué recursos (materiales, financieros, humanos) cuenta
- ¿Qué alcance tiene (nacional, provincial, municipal)?
- ¿Qué resultados e impactos espera obtener?
- ¿Cuál es el lapso de tiempo en el que la intervención será implementada?

Paso 2: Identificación de los actores involucrados y definición del grado de intervención que tendrán en la evaluación

Los actores involucrados son aquellas organizaciones o individuos con capacidad de incidir (en forma positiva o negativa) en el proceso de gestión de un programa o proyecto. Pueden estar involucrados directa o indirectamente. Por lo general, en una iniciativa financiada por empresas o fundaciones podemos identificar:

- organizaciones que **financian** la iniciativa.
- organizaciones que **implementan** la iniciativa. En algunos casos, los programas y proyectos son gestionados por un equipo de la propia empresa o fundación que aporta los recursos para su desarrollo, pero en otros casos se financian iniciativas que son llevadas a cabo por organizaciones sociales, reparticiones del gobierno u otras empresas.
- organizaciones que **participan en la gestión de la iniciativa, sin ser responsables directos de la misma**, por ejemplo, en el caso de programas que tienen algún espacio de deliberación o planificación (del tipo de consejos consultivos, mesas barriales u otros similares) del cual intervienen otros actores.
- **destinatarios finales**, es decir, las personas y/u organizaciones que reciben los bienes o servicios que ofrece el programa.

Al comenzar una evaluación es importante hacer este “mapeo” de los actores involucrados en el programa o proyecto, por diferentes cuestiones. En primer lugar, porque para evaluar usualmente se requiere tener diferentes perspectivas sobre el asunto que se está estudiando, y entonces necesitaremos saber a quién tenemos que consultar. También, porque a pesar del creciente reconocimiento acerca de su valor, los ejercicios de evaluación generan muchos celos y temores, de forma tal que puede ser conveniente saber con anticipación si eventualmente alguno de los actores involucrados en la iniciativa puede ofrecer resistencia a brindar información.

Finalmente, se necesita identificar a los involucrados porque una de las decisiones a tomar, en estos primeros momentos, se refiere al grado de participación que cada uno de estos grupos tendrá en el diseño de la evaluación. Puede ocurrir, por ejemplo, que las preguntas y los objetivos que guíen la evaluación sean definidos en forma exclusiva por quienes financian y/o gestionan el programa. Pero también, es posible que otros actores (destinatarios, organizaciones aliadas) intervengan en alguna etapa, alcanzándose de esta manera un diseño de evaluación más participativo (ver el Cuadro 7 sobre las oportunidades y limitaciones de esta opción).

Paso 3: Identificación de información y fuentes disponibles

Por lo general, las empresas y fundaciones recogen y sistematizan algún tipo de información con respecto de las iniciativas que financian y/o gestionan. Ninguna de ellas parte de cero, en este aspecto. Usualmente esos datos se refieren a las personas u organizaciones que reciben los programas (cantidades e información descriptiva que permite caracterizarlos), a las actividades realizadas (cantidad, características de las mismas y opinión/satisfacción por parte de quienes han sido sus destinatarios), e información de ejecución presupuestaria. También, se dispone de aquella información que señala las metas a las cuales apunta el programa o proyecto, la cual se halla habitualmente contenida en los documentos de planificación.

Es por ello que, como punto de partida para realizar un ejercicio de ese tipo, es imprescindible, en primer lugar, compilar los datos disponibles. Esto permite saber con qué información contamos, tanto en forma puntual como histórica (series de datos). Junto con esto, es importante identificar cuáles son los procedimientos vigentes y los instrumentos (encuestas, entrevistas, guías de observación) a través de los cuáles se recopilan esos datos. En algunos casos, se puede ampliar la información disponible agregando nuevas preguntas a un formulario en uso. Esto permite evitar la duplicación de esfuerzos y la sobrecarga de trabajo, algo particularmente importante en el caso de proyectos gestionados en alianza, cuando el que releva la información es un tercero (organización social, organismo gubernamental u otra empresa).

Paso 4: Identificación de preguntas y definición de objetivos

En algunos casos, el examen regular de toda esta información puede suscitar la pregunta por determinados temas, las que requieran ser respondidas a través de una evaluación. Por ejemplo, al analizar la información referida a las características de los destinatarios de nuestras acciones podemos preguntarnos si estamos llegando a quienes realmente queremos alcanzar. Puede suceder, también, que estudiando los resultados de las encuestas de satisfacción con respecto a nuestras actividades (por ejemplo, capacitaciones), podemos comprobar que éstas son bien calificadas, pero surge el interrogante acerca de su aporte efectivo a la generación de hábitos y comportamientos en quienes han participado de ellas.

En otros casos, las preguntas de evaluación son más generales y se relacionan con los cuestionamientos básicos que una empresa o fundación puede hacerse según cuál sea la etapa en la que se encuentre su programa o proyecto. Así, por ejemplo, antes de iniciar su ejecución será necesario preguntarse acerca de la viabilidad de la iniciativa, durante la misma nos interrogaremos acerca de su funcionamiento y los factores (positivos y negativos, externos e internos) que inciden sobre su éxito, y una vez finalizada pondremos nuestra atención en sus resultados.

Toda evaluación surge de una pregunta. **Cuanto mejor definida esté, más fácil-**

mente podrá avanzarse en las cuestiones operativas posteriores, comenzando por la definición del objetivo de la evaluación. El objetivo de la evaluación expresa, aunque en otros términos, la/s pregunta/s que da lugar a la misma.

Paso 5: Relevamiento, procesamiento y análisis de información

Una vez definidas la/s pregunta/s que guiarán la evaluación y los objetivos de la misma, se debe determinar la manera en que se les dará respuesta. Esta etapa es eminentemente técnica y requiere operacionalizar las preguntas planteadas en función de aquello que se quiere conocer (variables, indicadores), sobre quiénes (unidades de análisis), de qué manera (fuentes, técnicas, herramientas) y qué tipo de comparaciones se realizarán.

Para esta etapa, es usual que las empresas o fundaciones se apoyen en el trabajo de algún actor externo, ya sea una consultora, un centro de estudios o una universidad. Esto es así porque se requiere la toma de decisiones sobre cuestiones muy específicas y técnicas, acerca de las cuales las empresas y fundaciones pueden no disponer de suficiente conocimiento. Sin embargo, su intervención es fundamental e ineludible en la etapa anterior, que da sustento y legitimidad a ésta: **la/s pregunta/s que dan origen a una evaluación debe nacer de su interés o necesidad.** En caso contrario, se corre el riesgo de que la información generada no resulte útil para la toma de decisiones.

Como hemos planteado anteriormente, en la medida de lo posible, es recomendable que se aprovechen los instrumentos vigentes de relevamiento de información para recoger los nuevos datos requeridos. Para poder hacer esto, es necesario saber con exactitud qué información estamos recabando, de quiénes y en qué momento (esto alude al paso 3). En la Sección 8 nos referiremos a los pros y contras de diferentes herramientas que pueden ser utilizadas para relevar información.

La fase de construcción de la evidencia empírica también supone actividades de tipo operativo: se requiere planificar los pasos que se seguirán como parte del “trabajo de campo”, es decir, identificar y coordinar tareas, establecer cronogramas, adjudicar responsabilidades, calcular los recursos necesarios. Para ello, se puede sacar provecho de la programación habitual del programa. Por ejemplo, en lugar de planificar una visita específica a los hogares de los destinatarios para hacerles una encuesta, se puede realizar la misma durante algún evento del programa durante el cual sabemos que estarán reunidos. Para esto se requiere disponer con suficiente anticipación de un cronograma de los “hitos” más relevantes del programa, y asegurar la necesaria (aunque no siempre efectiva) comunicación entre el equipo que gestiona la iniciativa y aquél que la está evaluando.

Con posterioridad al relevamiento de la información, ésta se sistematiza y analiza. El tipo de procesamiento que se le dé variará según el tipo de datos (cuantitativo o cualitativo). En cualquier caso, no obstante, los datos procesados deben permitir dar respuesta a la pregunta que guio la evaluación. En el caso particular de algunas

evaluaciones (principalmente aquellas que ponen el foco en el proceso de implementación), el análisis de la información recogida también apunta a esbozar algunas recomendaciones que los gestores del programa podrían implementar para mejorar su funcionamiento y potenciar sus resultados.

Paso 6: Comunicación de resultados de la evaluación

Por lo general, una vez realizada la evaluación, sus resultados se comunican. Una primera instancia es aquella que se da entre quienes la han realizado (en el caso de evaluaciones externas o mixtas) y los gestores del programa. Pero a ésta se pueden sumar muchas otras instancias dirigidas a socializar los hallazgos, entre las que se encuentran las gacetillas de prensa, los informes requeridos por otros organismos que financian el programa (en el caso de agencias de cooperación externa, por ejemplo) o las presentaciones realizadas ante otras organizaciones aliadas o socias en la iniciativa en cuestión (por ejemplo, un área de gobierno).

Al momento de pensar en el plan de comunicación de los resultados de la evaluación, se requiere considerar:

- ¿a qué **público/s** estarán dirigidas esas comunicaciones?
- ¿cuál es el **objetivo** en cada caso (por ejemplo, no es lo mismo informar que convencer, rendir cuentas, promover el aprendizaje o generar intercambio entre actores)?
- ¿con qué **recursos** se cuenta para dedicar a este proceso (tanto en términos de personas que puedan encargarse de estas tareas como de presupuesto y tiempo)?

Con independencia de cuáles sean las características puntuales de ese plan de comunicación, es importante tener en cuenta la conveniencia de contactar nuevamente a quienes fueron consultados como parte de este ejercicio, a los fines de hacerles llegar las principales conclusiones y/o aprendizajes generados. Este suele ser un aspecto usualmente descuidado en las actividades post-evaluación¹¹

¹¹ Para profundizar acerca de las estrategias de comunicación en términos más amplios, ver la sección 3.5 "Comunicación" de la Guía de ISP (GDFE; 2016).

Sección 7: ¿Cómo evaluar el trabajo en alianza?

Hasta aquí nos hemos referido al monitoreo y evaluación de proyectos y programas llevados adelante por empresas y fundaciones. Sin embargo, el trabajo en alianza con otras organizaciones (ya sea reparticiones de gobierno, organizaciones sociales o bien otras empresas y fundaciones) implica que también hay cuestiones adicionales que pueden ser de interés para evaluar.¹²

En este sentido, son dos los aspectos principales a incorporar y sobre los cuales queremos llamar la atención. En primer lugar, todo programa o proyecto que una empresa o fundación gestiona o financia **responde a determinados objetivos que resultan estratégicos en términos corporativos**. Por ejemplo, si gestionamos o apoyamos un programa de reducción de la mortalidad infantil seguramente tengamos, dentro de la empresa o fundación, objetivos para esa iniciativa en sus propósitos mismos y pueden ser los de ganar visibilidad en una determinada zona o barrio, vincularnos con ciertos actores (médicos, referentes comunitarios) o llegar a un determinado público.

Los objetivos estratégicos subyacentes a un proyecto pueden ser de diferente tipo, y se refieren a los públicos internos, a los externos o a ambos. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son los siguientes:

- mejorar el posicionamiento de un área o de toda la organización ante superiores jerárquicos;
- mejorar la participación de los empleados y/o fomentar el voluntariado;
- posicionar socialmente a la organización como referente en un tema;
- lograr presencia a nivel territorial en una zona determinada de interés para la organización;
- llegar al público en general;
- generar contactos con decisores públicos e incidir en las políticas públicas;
- generar redes de contactos en relación con una temática (networking);
- mejorar relaciones con la cadena de valor (proveedores, clientes).

Es lícito que existan objetivos estratégicos en forma simultánea a los objetivos propios de cada programa o proyecto. De hecho, una buena estrategia de Inversión Social Privada (o, en términos más amplios, de Responsabilidad Social Empresaria) supone la existencia de razones de índole corporativa que justifican el desarrollo o el financiamiento de cada uno de sus programas y proyectos.¹³

Ahora bien, lo que suele ocurrir es que muchas veces estos objetivos no están explicitados. No es necesario que sean de conocimiento público e incluso tampoco se requiere que sean conocidos por quienes están aliados en la iniciativa. Pero **es in-**

¹² El desarrollo de esta sección retoma la concepción filosófica y la instrumentación de la herramienta META ("Método de evaluación del trabajo en Alianza") desarrollada en 2006 por Unidad Com - Empresa & Comunidad y aplicada durante los últimos diez años a la evaluación de diferentes programas y proyectos de empresas, fundaciones y organizaciones sociales (Unidad Com - Empresa & Comunidad; 2006).

¹³ En la Guía de ISP (sección 2.2.) planteamos que para optimizar el retorno de la ISP, ésta debe estar asociada a una estrategia, así como también alineada internamente, es decir, que se verifique concordancia entre sus características y la misión (en el caso de una fundación) o las políticas y objetivos (si se trata de una empresa) (GDFE; 2016).

dispensable que, al interior de la empresa o fundación, esté claro a qué objetivo estratégico contribuye cada una de las iniciativas en marcha, así como también que las evaluaciones que sean realizadas permitan indagar acerca del grado en que esto efectivamente se concreta.

A continuación mostramos una herramienta simple pero eficaz que puede ser útil para realizar, en forma interna, ese ejercicio. La clave para su aplicación reside en poder determinar cuál es el objetivo estratégico particular de cada iniciativa considerada. Por el contrario, si llegamos a la conclusión de que cada programa o proyecto contribuye a todos los que hayamos listados como objetivos estratégicos, este ejercicio de priorización pierde su sentido.

Cuadro 9: Matriz para la priorización de objetivos estratégicos

PROGRAMA PARAGUAS	PROGRAMA / PROYECTO	PUBLICO OBJETIVO INTERNO		PUBLICO OBJETIVO EXTERNO			
		SUPERIORES	VOLUNTARIADO EMPLEADOS	PUBLICO EN GENERAL	CONTACTOS GOBIERNO	NETWORKING	CLIENTES / PROVEEDORES
	Programa 1						
	Programa 2						
	Programa 3						

Fuente: Unidad Com - Empresa & Comunidad (2006).

Por otro lado, el segundo de los aspectos que proponemos sea considerado en la evaluación es lo referido **al fortalecimiento institucional de las organizaciones que forman parte de la alianza**. Esta idea se sustenta en el hecho de que cualquier programa o proyecto gestionado por una empresa o fundación en alianza con otras organizaciones (del sector público, social o privadas) implica el despliegue de capacidades institucionales. En algunas ocasiones, como parte de los mismos proyectos, se implementan acciones explícitas orientadas a apuntalar o potenciar esas capacidades. En otras, la propia gestión del programa o proyecto supone, para la organización aliada una mejora en sus capacidades para gestionar la información referida al programa, para desplegar estrategias de comunicación en medios masivos o para relacionarse con otros actores relevantes. Toda esta capacidad instalada genera, en sí misma, una ganancia para la organización que excede el plazo en el que se implemente el programa.

De hecho, el involucramiento mismo en el ejercicio de evaluación puede ser una instancia que genere aprendizajes en la organización aliada. En ocasiones, las organizaciones aliadas no cuentan con los recursos (presupuestarios, técnicos, humanos) como para realizar por sí mismas una evaluación al programa que se gestiona en forma conjunta. En estos casos, si la empresa o fundación funciona como un aliado genuino, poniendo a disposición su know how y experiencia, orientando y acompañando en el proceso, la evaluación será una verdadera instancia de aprendizaje y crecimiento. Por el contrario, si en este tipo de alianzas la evaluación es planteada

meramente como una rendición de cuentas que se realiza a posteriori, son pocas las capacidades que pueden verse fortalecidas como parte del proceso.

Una evaluación comprensiva de este tipo de iniciativas es aquella que considera, además de lo específico vinculado al **programa o proyecto** (funcionamiento, resultados, impacto) también la contribución que el mismo hace a los actores involucrados en el mismo: a la **empresa o fundación**, considerando su aporte para el logro de objetivos estratégicos, y a la **organización aliada**, contemplando las implicancias en términos de desarrollo de capacidades.

El esquema que se presenta a continuación resume este enfoque integral que buscamos dar al trabajo gestionado como parte de alianzas.

Cuadro 10: Una perspectiva integral de la evaluación de proyectos gestionados en alianzas



Fuente: Unidad Com - Empresa & Comunidad (2006).

La evaluación de una iniciativa desde esta perspectiva integral nos permitirá contar con información sumamente rica para la planificación de nuestras acciones a futuro. La matriz que se presenta a continuación grafica la manera en que se pueden cruzar los resultados considerando, por un lado, el logro de los objetivos de un programa o proyecto y, por el otro, la consecución de los propósitos corporativos.

Esta manera de presentar y analizar la información permite identificar claramente iniciativas que son exitosas pero que no contribuyen en forma diferencial a la políti-

ca corporativa, así como también hace posible reconocer programas que eventualmente podría ser de interés y valor para la empresa o fundación, pero que aún no logran satisfacer las expectativas en cuanto a sus resultados. Tener esto en claro es sumamente importante al momento de decidir continuar o no con un programa, hacer gestiones para que sea apadrinado por otra empresa o fundación, o bien desplegar una estrategia más activa orientada a asegurar que cumpla con sus objetivos.

Cuadro 11: Matriz para el cruce de información sobre los programas o proyectos gestionados en alianza

LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA	ALTO	Programa 2	Programa 1	
	MEDIO			
	BAJO	Programa 3 Programa 4		
		BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Unidad Com – Empresa & Comunidad (2006).

Para finalizar, queremos hacer una mención a un último aspecto que debe ser considerado y que se refiere a la **adecuación de la iniciativa gestionada con las necesidades de la comunidad** en la cual se implementa. Puede ocurrir que el programa en marcha sea exitoso en cuanto al logro de sus metas y objetivos, así como también que resulte valioso por su contribución a los objetivos estratégicos de la organización que lo gestiona o respalda. Sin embargo, en ocasiones, la intervención no resulta del todo acorde a las necesidades de la comunidad o a su desarrollo local. Si bien este tipo de análisis es propio de la evaluación ex ante, en ocasiones no se realiza con total profundidad y las evaluaciones hechas durante la implementación pueden brindar una oportunidad para reafirmar en qué medida la iniciativa se corresponde efectivamente con los intereses, las necesidades y problemáticas planteadas por los principales actores de la comunidad.¹⁴

¹⁴ En la Guía de ISP (GDFE, 2016) planteamos que uno de los criterios para optimizar el retorno de la ISP es, justamente, su orientación hacia el desarrollo local. Al respecto, ver sección 2.2.

Sección 8: ¿Cuáles son las fuentes y herramientas para la evaluación?

Cualquiera sea el tipo de evaluación que nos interese (centrada sólo en un programa o proyecto, o bien incorporando otras cuestiones que hacen al trabajo en alianza), hay dos tipos de datos que pueden ser utilizados: **datos disponibles**, provenientes de diferentes fuentes, **o datos nuevos**, relevados especialmente para la evaluación.

Dentro del primer grupo, encontramos la información proveniente de las siguientes cuatro fuentes:

- a) registros administrativos;
- b) censos;
- c) encuestas; y
- d) sistemas de monitoreo de la gestión.

Al momento de elegir qué tipo de información será tomada en cuenta para una evaluación, se debe considerar que cada una de estas opciones condiciona el tipo y la calidad de los indicadores que es posible calcular. Es por ello que, a continuación, nos referiremos a las oportunidades y limitaciones que presenta cada una de estas fuentes de datos.

8.1. Datos disponibles

Registros administrativos

Los registros administrativos tienen su origen en la necesidad de preservar determinados datos para gestionar procesos de rutina en las organizaciones de cualquier tipo, ya sea agencias de gobierno como empresas, fundaciones y organizaciones sociales. A pesar de que no se originan con el propósito de contribuir a una evaluación, aportan información muy valiosa que puede ser capitalizada en estos procesos. Además, en la medida de que se trate de información completa, actualizada y fácilmente disponible, resultan útiles para la planificación de nuevos programas o proyectos. Al momento de realizar una evaluación, se pueden combinar datos administrativos (por ejemplo, sobre asistencia escolar) con otros provenientes de relevamientos pensados especialmente para la evaluación.

Cuadro 12: Oportunidades y limitaciones de los registros administrativos

Oportunidades	Limitaciones
La generación de información puede ser más económica, siempre que existan los sistemas administrativos pertinentes.	En determinadas circunstancias, puede suceder que los productores de información tengan motivos para inflar o desinflar las cifras, especialmente cuando el financiamiento depende de las cantidades informadas.

Este tipo de registros se encuentran relativamente actualizados.	La cobertura puede ser insuficiente (sistemas incompletos).
Pueden ser útiles para la elaboración de programas o proyectos de corto y mediano plazo ya que los productores de información suelen tener interés en garantizar que la recopilación de datos sea oportuna e íntegra.	Muchos datos administrativos se refieren a la prestación de servicios, más que a su demanda, y a su uso antes que a sus efectores.
Genera un registro sistemático desagregado (los indicadores pueden desglosarse por subpoblaciones).	En general, dependen de la utilización de los servicios por lo cual puede presentar sesgos en la medida en que haya diferencias relevantes en la población que hace uso de los mismos.

A continuación presentamos algunos ejemplos de fuentes comunes de registros administrativos. En algunos casos se trata de información disponible al interior de la propia empresa o fundación, mientras que en otros son datos que pueden ser solicitados a otras organizaciones para la evaluación de los propios programas y proyectos

- datos disponibles en un área de Recursos Humanos: cantidad de empleados y su perfil (sexo, edad, nivel de estudios, domicilio).
- datos disponibles en un área de Atención al Consumidor: cantidad de comunicaciones recibidas, tipo de comunicación (queja, observación, felicitación).
- datos disponibles en un área de Compras: cantidad de proveedores y su perfil (tamaño, rubro, localización).
- datos disponibles en centros de salud u hospitales: vacunaciones, controles de salud realizados por niños/as, controles de embarazo (cantidad y mes en que fue realizado el primer control), motivos de consulta.
- datos disponibles en escuelas: matrícula escolar, ausentismo, repitencia, deserción, rendimiento, ausentismo docente y sus motivos.
- datos disponibles en un área municipal de producción: cantidad y características de las empresas radicadas en la zona (tamaño, sector); cantidad y características de los emprendimientos productivos radicados en la zona (tamaño, sector).
- datos disponibles en un área municipal de empleo: cantidad de personas que buscan empleo y sus perfiles (nivel de formación, capacitación, experiencia previa).
- datos disponibles en una comisaría: cantidad de denuncias realizadas (por motivo); cantidad de llamadas de emergencia recibidas (por motivo, localización geográfica, tiempo de espera).

Datos censales

Los censos son herramientas que se utilizan para recopilar datos sobre cada miembro de una población dada. Su realización requiere mucho tiempo, fondos y des-

pliegue logístico, por lo cual usualmente sólo se recogen datos sobre un número limitado de temas.

Cuadro 13: Oportunidades y limitaciones de los datos censales

Oportunidades	Limitaciones
Informan el tamaño de una determinada población, dato que se usa como denominador para calcular muchos otros indicadores que no se recogen en el censo mismo.	Pueden tener sesgos originados en la dificultad para: a) incluir a algunas subpoblaciones o para abarcar determinadas regiones (zonas de conflicto o muy difícil acceso); b) prestar debida atención al levantamiento de la información para cada pregunta individual.
Incluyen a todos los integrantes de la población (al menos, en teoría).	Son poco frecuentes. En ocasiones, la última información disponible data de largo tiempo.
Proveen un marco de muestreo para futuras encuestas más específicas.	Registran un número limitado de temas.
	La publicación de los datos puede demorarse.

En el caso de programas o proyectos de empresas y fundaciones, la información censal es utilizada con frecuencia al momento de hacer el diagnóstico en relación con el problema que da lugar a su iniciativa. También, en algunos casos, se la utiliza como parámetro de referencia y comparación en relación con algunos indicadores clave sobre los cuales el programa pretende hacer una mejora (por ejemplo, información sobre acceso a agua potable, características de las viviendas, escolarización, etc.).

Datos de encuestas

A través de las encuestas se identifican y recopilan datos de un subconjunto (muestra) seleccionada aleatoriamente dentro de la población objeto de estudio. Las encuestas pueden ser generales (con módulos específicos sobre diferentes temas) o específicas. Una de las encuestas más conocidas que se realiza en nuestro país es la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), desarrollada por INDEC. Otras de las realizadas durante los últimos tiempos desde este organismo han sido la Encuesta Nacional sobre Calidad de Vida de los Adultos Mayores (2012), Encuesta Nacional sobre Prevalencias de Consumos de Sustancias Psicoactivas (2008), la Encuesta Nacional de Innovación Tecnológica (2005) y la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (2002/03).

Cuadro 14: Oportunidades y limitaciones de los datos de encuestas

Oportunidades	Limitaciones
Son una alternativa más barata y conveniente que los censos, ya que pueden realizarse con mayor frecuencia y sus resultados se pueden obtener con mayor rapidez.	Por sus características, el error de muestreo es inevitable.
Suelen abarcar un número mayor de temas.	

Al igual que la información proveniente de los censos, la información pública generada por las encuestas oficiales puede ser aprovechada tanto al momento de hacer el diagnóstico general que dará lugar al programa o proyecto, como así también como parámetro de referencia en relación con algunos indicadores de especial interés para la iniciativa en cuestión.

Sistemas de monitoreo de la gestión

Los sistemas de monitoreo de la gestión proveen información referida al seguimiento continuo que se hace de los programas o proyectos en marcha (nos hemos referido a este tema en las secciones 2 y 3). Por lo general, el monitoreo que se realiza en relación con los programas y proyectos de empresas y fundaciones incluye datos acerca de la cantidad (y a veces el perfil) de personas/organizaciones que han recibido un determinado bien o servicio, la cantidad (y en algunos casos la calidad) de las acciones realizadas o de los bienes entregados, y la magnitud de los recursos que han sido invertidos hasta un determinado momento.

Cuadro 15: Oportunidades y limitaciones de la información proveniente de monitoreo de la gestión

Oportunidades	Limitaciones
La particularidad de los datos que logra capturar, que resulta valiosa para analizar la situación de un grupo poblacional específico y permite aproximar el impacto de las intervenciones específicas de cada uno de los programas.	Son útiles sólo en el contexto del programa o proyecto para el cual fueron diseñados, por lo cual no se pueden generalizar a otros ámbitos.
	Los costos de recabar información específica son altos y por ello es compleja su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Como se ha señalado anteriormente, el monitoreo y la evaluación, a pesar de tratarse de dos procesos diferenciados, se encuentran mutuamente condicionados. La información de monitoreo constituye uno de los insumos principales de la evaluación, a través de la cual es posible profundizar el entendimiento acerca de cómo y por

qué sucede lo que sucede. Asimismo, los hallazgos de una evaluación pueden eventualmente conducir a una reformulación del monitoreo en cuanto a su frecuencia de relevamiento, los indicadores considerados, las fuentes de la información, etc.).

8.2. Datos relevados para la evaluación

Hemos dicho que los datos necesarios para llevar a cabo las evaluaciones pueden provenir de diferentes fuentes ya disponibles: los registros administrativos, los censos, las encuestas y los sistemas para el monitoreo de la gestión que tiene cada programa.

Ahora bien, en algunos casos, al momento de realizar una evaluación notamos que determinada información específica que requerimos no está disponible, ya sea porque se trata de datos que nunca antes fueron relevados y sistematizados, o bien porque los relevados resultan insuficientes para nuestros propósitos.

Es entonces cuando diseñamos una estrategia metodológica que nos permita capturar esa información. Una alternativa consiste en agregar preguntas a los relevamientos de información que se realizan usualmente. La otra, es recoger nueva información a través de herramientas específicas, las que presentan diferentes grados de formalidad.

Encuestas

La encuesta es uno de los instrumentos más habituales para el relevamiento de información adicional que contribuya a una evaluación. Se aplica a través de un instrumento conocido como cuestionario, el cual cuenta con un número fijo de preguntas. En algunos casos, las respuestas deben ajustarse a una cantidad predefinida de opciones (preguntas cerradas) pero también existe la posibilidad de incluir preguntas para que el encuestado se exprese sobre ciertos temas (preguntas abiertas).

La mayor ventaja de las encuestas consiste en que facilita el relevamiento, la sistematización y la comparación de información correspondiente a una gran cantidad de casos (ya sean éstas personas, grupos u organizaciones). Como contrapartida, la información proporcionada es limitada, en comparación con otras herramientas.

A través de las encuestas se puede relevar información acerca de diferentes tipos:

Cuadro 16. Tipos de pregunta

Tipo de pregunta	Tipo de información relevada
Preguntas fácticas	Permiten reconstruir lo que ha sucedido, identificando hitos o eventos concretos en el marco de la gestión del programa.

Preguntas cognitivas	Relevan lo que el encuestado conoce sobre un tema en particular y/o el programa o proyecto que está siendo evaluado.
Preguntas actitudinales	Relevan las opiniones del encuestado, sus creencias, valores y sentimientos que no pueden ser verificados a través de la observación.
Preguntas comportamentales	Relevan lo que la gente hace o intenta hacer, y cómo eso ha variado como consecuencia del programa o proyecto.
Preguntas sobre preferencias	Relevan las preferencias de los encuestados entre diferentes opciones y resultados posibles, incluyendo las transacciones (trade off) entre objetivos contrapuestos de un programa Este tipo de preguntas puede ayudar a obtener valores monetarios para diferentes resultados, incluyendo aquellos que no pueden ser calculados por precios del mercado, para su uso en análisis de costo-beneficio.

Fuente: HM Treasury 2011

Para poder diseñar correctamente una encuesta, se requiere:

- que el evaluador tenga claridad con respecto a la información que espera obtener.
- cuente con información suficiente (generalmente, registros administrativos o datos censales) que permitan delimitar el universo y calcular la muestra de quienes serán encuestados.
- disponga de cierta información sobre el contexto en el cual será aplicado el cuestionario y algunas hipótesis acerca de las posibles respuestas a obtener. Cuando no se cuenta con estos elementos, resulta conveniente aplicar alguna otra herramienta (por ejemplo, entrevistas) para hacer una primera aproximación al objeto de nuestra evaluación.
- tenga cierto conocimiento y experiencia para poder redactar las preguntas en forma apropiada, evitando sesgos (es decir, enunciados que lleven al encuestado a optar por determinadas opciones), asegurándose de contemplar todas las alternativas relevantes, cuando se trata de preguntas cerradas, y priorizando las preguntas sustantivas.

La aplicación de estas herramientas recae fuertemente en la figura del encuestador, razón por la cual se requiere la redacción de un instructivo claro con orientaciones acerca de cómo se debe proceder ante cada pregunta (principalmente aquellas que pueden resultar sensibles) y qué tipo de información debe ser registrada. Idealmente, esos materiales deben ser acompañados por un proceso de capacitación o preparación de los encuestadores.

Generalmente, antes de salir a hacer las encuestas en forma masiva, se hace un testeo con algunos miembros de la muestra. Esto permite determinar, por ejem-

plo, si tal como están formuladas, generarán la información que se está buscando. También, si los encuestados comprenden las preguntas (las diferencias de edad o geográficas, así como también la pertenencia a determinados grupos con fuertes rasgos culturales pueden conspirar en este sentido). Finalmente, el testeado de la encuesta puede ayudarnos a identificar si algunas preguntas generan resistencias en los entrevistados, lo cual podría ocasionar que no proporcionen información exacta.

También existen, como opciones, encuestas que son completadas por los propios respondientes. En estos casos, es conveniente que el encuestador (o alguna otra persona de referencia en el proceso de evaluación) brinde orientaciones acerca de su llenado o bien esté disponible en caso de que se requiera. Este tipo de encuestas, no obstante, no siempre son posibles de aplicar, ya que requieren cierto grado de educación por parte del encuestado, quien debe poder leer por sí mismo las preguntas, comprender lo que se le solicita así como también las opciones disponibles, y escribir su respuesta.

Entrevistas a informantes clave

En tanto técnica de relevamiento de información, las entrevistas suponen un encuentro cara a cara entre el evaluador y el entrevistado. Son una herramienta flexible, que permite indagar sobre varias áreas problemáticas en forma conjunta, aplicando preguntas diversas. Hace posible, a su vez, el ajuste sobre la marcha con respecto a las cuestiones que están siendo indagadas.

Las entrevistas constituyen una opción muy adecuada en aquellos casos en que el evaluador tiene aún poco conocimiento sobre el objeto a evaluar. Es por ello que en algunos casos se las realiza como paso previo a la redacción de los cuestionarios con los cuales se harán las encuestas.

El clima de intimidad que supone su realización la posiciona como una herramienta apropiada para recuperar no tan sólo datos concretos, sino también la perspectiva que diferentes actores tienen sobre determinados hechos, procesos, propuestas. Es éste su principal aporte. Como el diálogo involucra sólo al evaluador y al entrevistado, hace posible, también, el abordaje de temas que pueden ser conflictivos si son tratados como parte de un grupo (como sucede en grupo focal, por ejemplo).

Para poder aplicar correctamente esta herramienta se requiere:

- que el evaluador tenga claridad con respecto a la información que espera obtener y pueda discernir si se trata de información acerca de la cual esta herramienta aportará una ventaja comparativa.
- identifique quiénes son los actores "clave" que deben ser entrevistados. A diferencia de las encuestas, en este caso importa (y mucho) si la persona a quien se está consultando es o no la persona correcta. La decisión acerca de quiénes conformarán nuestro grupo de informantes calificados depende de qué sea lo que se esté tratando de abordar. Puede suceder, incluso, que quienes ocupan posiciones gerenciales dentro de la estructura de un programa no sean actores "clave" si lo que se pretende estudiar se vincula con ciertos temas (como, por ejemplo, la implementación efec-

tiva del programa, en terreno).

La flexibilidad de la entrevista, en tanto herramienta de relevamiento de la información, también se manifiesta en este campo. Mientras que para la realización de las encuestas se cuenta con una muestra preseleccionada, en el caso de las entrevistas, se define un grupo inicial de entrevistados y seguramente se vayan sumando otros a medida que se avance, por referencia de quienes ya respondieron a nuestra consulta (se denomina a este proceso “bola de nieve”, por el efecto acumulativo que va produciendo). El límite en la realización de las entrevistas está dado por la “saturación teórica”: se define de esta manera al momento en que la realización de entrevistas adicionales no agregan información relevante a la que ya disponemos.

En este caso también es muy relevante la figura de quien releva los datos, incluso más que en el caso de las encuestas. Se requiere que el entrevistador tenga capacidad para generar cierta empatía y lograr un clima de confianza, que permita al entrevistado expresar libremente sus opiniones y perspectivas. Pero también, se necesita que quien conduce la entrevista tenga la agudeza necesaria para alterar el orden de las preguntas, de forma tal que ésta fluya respetando el relato del entrevistado, pero a la vez se respondan todas las preguntas que hayan sido definidas como parte de la guía correspondiente.

Si bien las entrevistas son generalmente individuales, el relevamiento de determinada información amerita también el desarrollo de entrevistas grupales. En estos casos, se trata de reconstruir procesos en forma conjunta y emitir opiniones al respecto. A diferencia de lo que sucede en los grupos focales, no se pretende confrontar posiciones entre los participantes. Simplemente se aprovecha la oportunidad para recabar la información de una manera más ágil.

Grupos focales

La organización de un grupo focal supone el ejercicio de reunir en un mismo ámbito a un grupo de personas que interactúan entre sí, con el propósito de abordar en forma conjunta un tema de interés específico para el evaluador. Su ventaja comparativa es que permite analizar y confrontar las perspectivas de varios actores, en forma simultánea. A diferencia de la entrevista grupal, en este caso el evaluador busca explícitamente que se genere interacción y debate entre sus participantes.

El grupo focal es guiado por el evaluador, quien ha preparado previamente para ello una guía de temas a abordar y diferentes “disparadores” del intercambio. Estos disparadores pueden ser de diferente tipo (imágenes, audios, el testimonio de algún otro actor con respecto a alguna cuestión clave). Pueden usarse, incluso, los resultados de censos, encuestas, registros administrativos o de los sistemas de monitoreo. El principal propósito consiste en mostrar algún elemento disruptivo que aliente la toma de posiciones y el debate.

Durante la sesión de grupo focal, se va tomando nota de las diferentes opiniones

expresadas por los participantes. Resulta conveniente, incluso, dejar registro del lenguaje no verbal (gestos de aprobación, muestras de disgusto o de incertidumbre, posturas), por lo cual en algunas ocasiones se graban estos encuentros.

Para poder aplicar correctamente esta herramienta se requiere:

- que el evaluador pueda seleccionar y acotar el tema principal y los subtemas que serán tratados.
- que los “disparadores” previstos efectivamente generen interés, motiven el intercambio, y cubran todos los aspectos que el evaluador requiere sean tratados durante la sesión.

Las encuestas, las entrevistas y los grupos focales son las técnicas de relevamiento de información más frecuentemente utilizadas en la evaluación de programas y proyectos. Sin embargo, existen otras que aportan información específica muy útil y rica. Entre ellas encontramos algunas la observación, los paneles de expertos y las técnicas participativas.

Observación

La observación es una herramienta orientada a obtener información sobre lo que sucede efectivamente, con independencia del discurso que al respecto pueden generar los actores involucrados en un determinado proceso. Puede ser participante o no participante, dependiendo del grado de involucramiento que el propio evaluador tiene con respecto a aquello que está siendo observado.

En tanto herramienta de relevamiento de información, la observación permite al evaluador formular nuevas preguntas, plantear hipótesis explicativas, verificar datos y priorizar cuestiones clave que puedan ser profundizadas a través de la aplicación de otras técnicas (como los grupos focales o las entrevistas).

Su principal ventaja consiste en que aporta la posibilidad de acceder a los hechos en forma directa y analizarlos dentro de su contexto. También permite captar cuestiones actitudinales o vinculadas al territorio que son más difíciles de identificar en el plano discursivo; por ejemplo la actitud corporal de los participantes en una actividad de capacitación o de información sobre temas sensibles. Sin embargo, en aquellos casos en que el observador es alguien extraño al programa (como suele ser el caso en las situaciones de evaluación), esta intromisión seguramente afecte los comportamientos de los actores y la interacción entre ellos. Se trata de un sesgo propio de esta herramienta, que debe ser tenido en cuenta y respecto al cual poco se puede hacer.

Para poder aplicar correctamente esta herramienta se requiere:

- definir el objeto a observar y determinar cuál es el momento propicio para hacerlo. En tal consideración se debe tener en cuenta tanto la dinámica propia del programa que está siendo evaluado (su cronograma) como otros aspectos coyunturales.

- elaborar una guía de observación, es decir, identificar las pautas que deberán ser atendidas durante el proceso y en base a las cuales se elaborará, posteriormente, un informe.
- que el observador pueda discriminar entre los hechos observados y su interpretación de los mismos, y que esto sea debidamente comunicado como parte de su reporte.

Paneles de expertos o técnica “Delphi”

La herramienta de panel de expertos busca dar respuestas consensuadas a cuestiones específicas que se requiera conocer en el marco de la evaluación. Su aporte más valioso es que esa respuesta está dada por quienes tienen conocimiento acabado respecto del tema en cuestión (es decir, los “expertos”). Se trata de una técnica grupal, aunque la interacción entre los miembros del grupo es indirecta.

La puesta en práctica de esta herramienta supone sucesivas etapas, las cuales comienzan con la identificación y selección de los expertos que serán convocados. Con posterioridad, se pacta con ellos una dinámica de trabajo, que puede ser tanto presencial como a distancia o mixta. Esta consiste en un proceso en espiral, en el cual los integrantes del grupo van contestando cuestionarios que son formulados en función de las respuestas recogidas en la fase anterior hasta alcanzar el consenso o hacerse estables las divergencias. Como resultado del proceso, los expertos deben producir un juicio al respecto y elaborar un informe escrito donde muestren sus acuerdos. En aquellos casos en que se trabaja en forma no presencial, los reportes emitidos por cada uno son enviados al resto para retroalimentar sus opiniones y encontrar puntos de convergencia.

La principal ventaja de esta herramienta es que genera conclusiones con un alto grado de legitimidad, ya que fueron producto del acuerdo de personas altamente calificadas en el tema debatido. Su limitación, por su parte, es que el hecho de lograr acuerdos va dejando de lado las posiciones minoritarias.

Para poder aplicar correctamente esta herramienta se requiere:

- que los expertos hayan sido seleccionados correctamente. Se requiere personas que no sólo acrediten conocimiento y experiencia en una determinada materia, sino también independencia de juicio y capacidad para trabajar en equipo.
- que la dinámica propia de esta herramienta (convergencia hacia acuerdos que reflejen las principales posiciones) no demore en exceso el producto de la evaluación.

Herramientas participativas para el relevamiento de información

Algunas de las herramientas antes mencionadas suponen la interacción entre los consultados y tienen una importante impronta participativa (principalmente, el

grupo focal y, en menor medida, el panel de expertos). Sin embargo, hay otras herramientas que apuntan principalmente a la participación, en el entendimiento de que es a través del intercambio entre quienes están siendo consultados que se construyen las conclusiones de la evaluación y se elaboran aprendizajes.

En particular, las técnicas para relevar información utilizadas por los métodos participativos sirven para identificar problemas y necesidades de los distintos actores involucrados (gestores del programa, expertos, aliados, destinatarios) así como para el análisis y evaluación del funcionamiento del programa y de sus efectos.

Algunas de ellas parten de una reflexión individual, por ejemplo la técnica del “grupo nominal” o el “brainwriting”. La primera de ellas combina una primera fase de reflexión y análisis individual (apropiada para la generación de ideas y dimensiones del problema) con una segunda fase de reflexión colectiva y una tercera de votación individual. La técnica del “brainwriting” se distingue de la anterior en que la formulación de las ideas iniciales la realiza el propio evaluador (Apodaca 1999).

Otras técnicas están centradas en la interacción, como el “brainstorming” o el “foro comunitario”. Esta última se asemeja a lo que entendemos como audiencia pública. El método denominado “impresiones de la comunidad” permite integrar y contrastar la información oficial con la información de los participantes. Para su desarrollo, se combinan diferentes herramientas: se realizan entrevistas con informantes clave, se recogen datos acerca de algunos indicadores seleccionados y posteriormente se organiza un foro comunitario (Apodaca 1999).

Las evaluaciones participativas también utilizan técnicas que tienen un importante componente lúdico, como los juegos de simulación, las dramatizaciones o el mapeo participativo (Tapella 2014).

Recuadro 8 **Juegos para pensar**

Los “Juegos para pensar” son una herramienta que permite el desarrollo de evaluaciones participativas. Este tipo de instrumentos apuntan a utilizar el juego no sólo como un momento recreativo o “rompehielos” en las dinámicas grupales, sino como una estrategia orientada a tratar un tema complejo, cuyo abordaje requiere de conocimientos previos pero que también demanda opiniones y opciones personales, realizadas en un contexto horizontal y no impositivo.

Así, por ejemplo, uno de los juegos desarrollados se denomina “Aterrizaje forzoso” y está orientado a reflexionar acerca de los factores que limitan y facilitan el desarrollo de una organización (cualquiera sea su tipo). Supone la interacción entre los participantes, quienes deben analizar en forma grupal diferentes factores que les son puestos en consideración para determinar, posteriormente, si se trata de un elemento que agrava la situación de la organización, la mejora o genera incertidumbres al respecto.

Para la aplicación de la herramienta, se dispone de un tablero y naipes, como si fuera un juego de mesa. Los naipes se refieren a aquellos factores que deben ser discutidos y analizados por los participantes (por ejemplo, rol del líder de la organización, relaciones entre los miembros del grupo, incidencia de factores externos a la organización, entre otros). El “juego” tiene reglas, las cuales indican que los participantes van sacando naipes y evaluando en forma grupal si corresponde a un factor que facilita, obstaculiza o es indiferente a la situación de la organización. Luego de haber analizado esto en conjunto, lo ubican en un determinado lugar del tablero. De esa manera, a medida que avanza el juego, los participantes van tratando, en forma participativa y conjunta, los diferentes temas que hacen parte de las preguntas de evaluación.

Estas preguntas, que podrían haber sido planteadas como parte de una entrevista o de un grupo focal, son abordadas en un clima más distendido, el cual genera, a su vez, que los participantes fortalezcan sus propias capacidades a través del proceso de la evaluación. Es por ello que la finalidad no es sólo la de recoger la información requerida, sino que también hay un propósito subyacente orientado al fortalecimiento de capacidades.

Fuente: Tapella 2004

A lo largo de esta sección hemos presentado diferentes fuentes que proveen información para la realización de evaluaciones. Se trata tanto de datos disponibles con independencia de la evaluación (registros administrativos, datos censales, encuestas, sistemas de monitoreo) como de datos relevados específicamente en su contexto, a través de herramientas diversas (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación, paneles de expertos, otras herramientas participativas). Ahora bien, ¿cuál/es de esta/s herramienta/s resulta más apropiada para realizar una evaluación? La respuesta a este interrogante varía en cada caso, y debe tener en consideración las siguientes cuestiones:

Recuadro 9

Factores que influyen en la selección de fuentes y herramientas de recolección de información

- Los objetivos de la evaluación
- El tipo de información que se requiere
- La etapa del programa o proyecto que se está evaluando
- El destinatario/usuario de la información
- Los recursos (económicos, técnicos, organizacionales) disponibles
- El momento en que deberá estar disponible la información
- La factibilidad técnica y política de su aplicación

Para finalizar, vale la pena destacar que una de las principales recomendaciones para mejorar la calidad de la información con la que se cuenta consiste en combinar (“triangular”) fuentes de información y tipos de datos. Por ejemplo, resulta conveniente combinar datos cuantitativos con información cualitativa, lo que puede mejorar nuestro entendimiento y análisis con respecto a determinados cambios producidos y sus motivos (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Sección 9: ¿Qué desafíos enfrenta actualmente el monitoreo y la evaluación de proyectos y programas financiados por empresas y fundaciones?

Habiendo desarrollado, en las secciones anteriores, los aspectos más relevantes acerca del monitoreo y la evaluación queremos presentar aquí algunos de los desafíos más relevantes que en esta materia se presentan para los programas y proyectos con financiamiento privado.

Sobre la necesidad de dar cuenta de los resultados de las intervenciones

Hemos comenzado diciendo que una de las razones por las cuales la evaluación ha cobrado mayor relevancia en los últimos tiempos se refiere a la necesidad de rendir cuentas acerca del uso de los recursos con que se financian las iniciativas gestionadas por empresas o fundaciones, así como también mostrar sus resultados.

Por lo general, en base a las premisas anteriores, se suele concluir sobre la necesidad de realizar evaluaciones de impacto. Ahora bien, éstas muchas veces presentan complejidades técnicas (por ejemplo, ante la imposibilidad de construir un grupo de control o la ausencia de una línea de base). Asimismo, suelen ser evaluaciones de mayor costo que otras.

Frente a esas situaciones, es importante considerar si eso es, justamente, lo que se necesita para dar cuenta de los resultados de un determinado programa o proyecto. En este sentido, interesa destacar que la realización de una evaluación de impacto se justifica, principalmente, ante determinadas situaciones: a) cuando se trata de un programa que supone una innovación; b) cuando se busca replicar ese programa o bien aumentar su escala en forma significativa; c) cuando se trata de una experiencia alternativa cuyos resultados no están aún comprobados.¹⁵

Sobre la necesidad de incorporar los objetivos estratégicos

En ocasiones, lo que el financiador de una iniciativa necesita conocer no es tan sólo si el objetivo de un determinado programa o proyecto se cumple, sino también si se concretan (y en qué medida) aquellos propósitos que la organización tenía asociados al mismo. A este tipo de objetivos, que subyacen a una determinada iniciativa, los llamamos “objetivos estratégicos” en tanto nos indican que a través del apoyo a una determinada causa, el patrocinante busca algo más que aportar a la solución del problema al cual se dirige dicho programa o proyecto.

En vista de lo anterior, resulta conveniente que como parte de las evaluaciones se explore no sólo acerca de la concreción de los objetivos de los programas y proyectos financiados, sino que también se incorporen consideraciones acerca del logro de estos otros propósitos, de carácter estratégico para la organización que los financia.

¹⁵ Estas situaciones fueron precisadas por Zigla Consultores en el marco de uno de los encuentros organizados por el GDFE en 2015.

Sobre la necesidad de considerar la evaluabilidad de los programas y proyectos

Como se ha subrayado previamente, la evaluación no es un momento aislado en el ciclo de los programas y proyectos, sino que está íntimamente ligada tanto a la planificación como a la asignación de recursos presupuestarios.

Es por ello que resulta imprescindible considerar, a la hora de evaluar una iniciativa, si ésta se encuentra efectivamente en condiciones de ser sometida a ese proceso. No es poco habitual que, al momento de comenzar la evaluación, detectemos que los objetivos del programa o proyecto no habían sido claramente planteados, que no se habían formulado metas como parte de la planificación anual, que no existen indicadores prefijados para hacer el seguimiento del mismo, o bien que se han desaprovechado instancias para relevar información que luego es difícil reconstruir.

Por todo lo anterior, se aconseja construir la evaluabilidad del programa desde el momento cero, tomando en cuenta lo referido a la planificación y el diseño de la intervención, los sistemas de información para su seguimiento, la estrategia de evaluación, la estrategia de vinculación con los actores involucrados, y la asignación de recursos que permitan llevar a cabo ese ejercicio.

Sobre las herramientas disponibles para relevar y sistematizar la información

Las herramientas disponibles para relevar y sistematizar información son muchas y variadas. Muchas veces, fascinados por esto (y, particularmente, por las posibilidades que al respecto nos ofrecen las nuevas tecnologías) descuidamos algo central para toda evaluación, como es definir de manera muy clara y precisa cuáles son las preguntas que la evaluación busca responder. De ello se derivan otras cuestiones muy relevantes, como los objetivos que tendrá la misma, el uso que se dará a la información producida y las vías por las cuales se comunicarán sus resultados. En el caso de evaluaciones que se tercerizan, de la claridad de las preguntas dependerá, también, la definición de pautas de trabajo para los evaluadores externos.

Sobre la necesidad de pensar la evaluación sobre la base de la propia experiencia

En línea con lo antes dicho, el ejercicio de monitoreo y evaluación no puede ser pensado en abstracto, sino que supone, para cada programa o proyecto en particular, un proceso de aprendizaje y de mejora continua. Podemos preguntarnos, entonces, ¿por dónde comenzar este proceso?

Claramente hay un orden adecuado para ir progresando en la estrategia corporativa orientada al monitoreo y la evaluación. El que proponemos, puede resumirse de la siguiente manera:

- Revisión/ajuste de la planificación.
- Relevamiento de información de base.
- Establecimiento de metas.
- Definición de una estrategia de evaluación.
- Creación/ajuste de estrategias de registro sistemático de información.
- Sistematización de información (informes de gestión).

- Evaluaciones de procesos.
- Evaluaciones de resultados.
- Evaluaciones de impacto.

Si bien es posible que, en la práctica, el orden se vea alterado, el mensaje central a transmitir es que algunas preguntas (por ejemplo aquellas referidas a los impactos más generales del programa) seguramente surgirán una vez que nos hemos asegurado la adecuada consideración de otros aspectos previos.

Sobre la conveniencia de avanzar en la evaluación de la cartera de proyectos

A pesar de que se ha ido consolidando el monitoreo y la evaluación de programas o proyectos puntuales, un desafío aún pendiente de afrontar es el del análisis de la cartera de iniciativas impulsadas por una empresa o fundación, ya sea en su conjunto o como parte de los ejes temáticos (salud, educación, nuevas tecnologías, etc.) en torno a los cuales se agrupan las experiencias individuales. Esto hace referencia a la generación de alguna información que resulte “transversal” a diferentes programas y proyectos y que le permita, al financiador, conocer sobre el funcionamiento y los resultados de proyectos específicos, sino también sobre el logro de aquellos objetivos más generales que les dan sustento.



Grupo de Fundaciones y Empresas

El Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) es una organización sin fines de lucro constituida como asociación civil en 2001 por un grupo de entidades donantes de la Argentina con el fin de promover y movilizar recursos privados de forma responsable y eficiente en pos del bien público en la Argentina. Desde entonces, su labor se encamina a facilitar y promover el conocimiento mutuo entre las entidades donantes, el intercambio de experiencias, y la difusión de las iniciativas de sus miembros así como de actividades relevantes del sector social a nivel nacional e internacional.

Los principales objetivos institucionales del GDFE son:

- Fortalecer la gestión de Inversión Social Privada de los miembros de GDFE a través de herramientas y metodologías de gestión, capacitaciones y de la articulación con otros actores sociales.
- Promover la Inversión Social Privada entre pares, la sociedad civil, la opinión pública y organizaciones internacionales.
- Contribuir en la construcción de la agenda pública mediante la participación en espacios orientados a la IS.

Desde GDFE entendemos por Inversión Social Privada el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.



Referencias bibliográficas

Apodaca, P. (1999). "Evaluación de los resultados y del impacto", Revista de Investigación Educativa, Vol. 17, n.º 2, págs. 363-377. Barcelona: AIDIPE.

Aquilino, N., E. Arias, L. Echt y S. Estévez (2013), "Un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales", Documento de Políticas Públicas / Análisis N° 124, CIPPEC, Buenos Aires.

Aquilino, N. y Estevez (S.) 2015. Lecciones aprendidas y desafíos sobre la incidencia en políticas públicas de las evaluaciones de impacto en América Latina. Serie Think Tanks. VIPPAL. CIPPEC

Bamberger, M. (2010). "Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement", PREM Notes, Special Series on The Nuts and Bolts of M&E Systems N° 4, The World Bank.

Bamberger, M. (2012). "Introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto". Notas sobre la Evaluación de Impacto, InterAction.

Boardman, Greenberg, Vining y Weimer (2011). Cost-Benefit Analysis. Concepts and Practice. Prentice Hall.

Bustelo, M. (1999). "Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas". Revista Española de Desarrollo y Cooperación N° 4, primavera/verano. Madrid: IUCD/UCM.

Cohen, E. y R. Martínez. (s/f). Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. CEPAL.

Davies, I. (1999). "Evaluation and Performance Management in Government". Evaluation 5(2): 150-159.

Di Virgilio, M. M. y R. Solano (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Gertler, P., et al. (2011). La evaluación de impacto en la práctica. Washington: Banco Mundial.

Görgens, M. y J. Kusek (2009). Making Monitoring and Evaluation Systems Work – A capacity development toolkit. Washington: The World Bank.

Grupo de Empresas y Fundaciones Empresarias (GDPE) (2016). Guía de Inversión Social Privada. Buenos Aires: mimeo.

HM Treasury (2011). The Magenta Book. Guidance for Evaluation. Londres: HM Treasury.

INDES (2006). Materiales del curso "Indicadores para el desarrollo". Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kusek, J. Z. y R. C. Rist. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington DC: World Bank.

Kusek, J.Z., R.C. Rist y E.M. White. (2005). "How will we know the Millennium Development Goal Results when we see them?: building a results-based monitoring and evaluation system to give us the answers". Evaluation 11(1): 7-26.

Mokate, Karen (2003), "Convirtiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social", Serie de Documentos de Trabajo I-23, Banco Interamericano de Desarrollo Social, Washington D.C.

Morra y R.C. Rist (2009). El camino para la obtención de resultados. Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo. Washington: Banco Mundial.

Niremborg, Olga (2009), "Evaluación y participación: orientaciones conceptuales para una mejora de la gestión", en M. Chiara y M. M. Di Virgilio (orgs.), Gestión de la política social: conceptos y herramientas, Prometeo-Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Buenos Aires.

Ortegón, E., J.F. Pacheco y A. Prieto (2005). "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas", Serie Manuales N° 42. Santiago de Chile: CEPAL - ILPES.

Pascual, L. y Chiara, M. (2008) Guía para evaluación de programas en educación, DiNIECE, Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires.

PNUD (2009). Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. NY: PNUD.

Potenza, Fernanda; Rubio, Jimena; Repetto, Fabián y Pomares, Julia (2015). Manual de Evaluación, documento elaborado en el marco del proyecto PRODEV para la provincia de Chaco.

Rossi, P.H., H.E. Freeman y M.W. Lipsey. (1999). Evaluation. A Systematic Approach. SAGE Publications.

Sanderson, I. (2004). "Getting Evidence into Practice: Perspectives on Rationality". Evaluation 10(3): 366-379.

SIEMPRO y UNESCO (1999). Gestión integral de programas sociales orientada a resultados: Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Stake, R.E. (2006). Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares. Barcelona: Editorial Graó.

Tapella, E. (2004). "Aterrizaje forzoso", Juegos para pensar: material educativo diseñado para el programa "Formación de formadores en evaluación", FOCEVAL, BMZ, GIZ, MIDEPLAN.

Tapella, E. (2007). "¿Por qué fracasan los proyectos? La importancia de la evaluación ex ante en el ciclo de vida de los proyectos". Serie Documentos de Trabajo del PETAS, Universidad Nacional de San Juan.

Tapella, E. y P. Rodríguez Bilella (2014) "Shared learning and participatory evaluation: The sistematización approach to assess development interventions". Evaluation 20(1): 115-133.

Unidad Com - Empresa & Comunidad (2006). "META: Método de Evaluación del Trabajo en Alianza". Buenos Aires: mimeo.

Wholey J., H. Hatry y K. Newcomer (eds.) (2010). Handbook of Practical Program Evaluation. San Francisco: Jossey Bass.

Páginas web

· SROI - Retorno a la Inversión Social <http://socialvalueuk.org/>

· IRIS - Catálogo de indicadores de rendimiento generalmente aceptados que orientan a inversores <https://iris>.

thegiin.org/

· Mc Kinsey – Social Impact Assessment <http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/>

· Foundation Center – TRASI <http://trasi.foundationcenter.org/>

· Social Impact Exchange - <http://www.socialimpactexchange.org/exchange/si-100>

· Global Reporting Initiative (GRI 4) -9*- <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

Anexo: Algunos lineamientos y herramientas para la planificación y evaluación de proyectos de empresas y fundaciones¹⁶

En lo que se refiere a los proyectos de empresas y/o fundaciones empresarias, existen algunos lineamientos y herramientas que pueden contribuir a la planificación y evaluación de programas y proyectos, los cuales se presentan a continuación:

- SROI - Retorno a la Inversión Social
- IRIS - Catálogo de indicadores de rendimiento generalmente aceptados que orientan a inversores
- Mc Kinsey - Social Impact Assessment
- Foundation Center - TRASI
- Social Impact Exchange
- Global Reporting Initiative (GRI 4)

SROI (Retorno a la inversión social) <http://socialvalueuk.org/>

Es una metodología orientada a la medición y toma de decisiones.

Plantea un enfoque participativo e integral (en tanto abarca toda la cadena de valor). Su objetivo final consiste en monetarizar todos los aportes a un programa o proyecto, y atribuirlos según actores involucrados.

Su principal ventaja es que permite comparación en el tiempo y entre iniciativas. Sin embargo, puede resultar difícil el ejercicio de asignar un valor monetario a todos los aportes realizados, principalmente para proyectos de algunas áreas en particular como las sociales o educativas.

Iris <https://iris.thegiin.org/>

Se trata de un catálogo de indicadores de rendimiento generalmente aceptados que orientan a inversores.

Fueron elaborados por el Global Impact Investing Network (GIIN), una organización sin fines de lucro dedicada a aumentar la escala y efectividad de la inversión social. Es una herramienta accesible on line y gratuita.

Ofrece diferentes grupos de indicadores sobre: a) desempeño financiero, b) impacto social y ambiental de las operaciones, c) beneficios derivados de los productos/servicios ofrecidos, d) impactos sectoriales (educación, salud, agricultura, etc.), e) desempeño en el logro de objetivos sociales y ambientales.

¿Cómo trabajar con IRIS? Para poder sacar provecho de esta herramienta se requieren seguir los siguientes pasos:

- Definir el objetivo
- ¿Para qué queremos relevar información acerca del rendimiento?
- ¿Qué es lo que realmente queremos o necesitamos saber?
- Elaborar una lista de “indicadores deseados”
- Organizar el portfolio

¹⁶ Las principales ideas que se presentan a continuación fueron presentadas a algunos de los socios del GDFE como parte de dos encuentros realizados durante el año 2015, orientados a la revisión conjunta de cuestiones vinculadas a la evaluación y herramientas aplicables a la misma.

- ¿Cómo se usará la información una vez recogida? (indicadores específicos y transversales)
- Elegir los indicadores
- Involucrar a quienes producen la información.
- Analizar viabilidad institucional.

Los principales aportes de esta herramienta son los siguientes:

- Se trata de un catálogo elaborado a partir de estándares internacionales, el cual se nutre de las recomendaciones de un Comité de Expertos y de la retroalimentación de usuarios previos.
- Incluye indicadores cuantitativos y cualitativos.
- El hecho de que se lo presente como un “catálogo” implica que se puede escoger la combinación de indicadores más apropiada de acuerdo con tipo de actividad, sector, necesidades de stakeholders, impactos pretendidos de cada organización.
- Genera un lenguaje común entre quienes utilizan estos indicadores.
- Permite agregar datos dentro de un mismo programa.
- Permite comparaciones históricas y con otros programas o proyectos que los usan.
- Se puede utilizar en combinación con otras herramientas y lineamientos (GRI, SROI).

No obstante, al decidir utilizar esta herramienta se debe tener presente que la selección de indicadores (principal aporte de IRIS) es sólo el primer paso dentro de una estrategia más global de evaluación.

Social Impact Assessment - Mc Kinsey

<http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/>

Se trata de una herramienta construida en el marco de la perspectiva conocida como learning driven assesment. Permite identificar qué es lo que funciona en diferentes etapas del programa/proyecto y por qué.

Las ideas que sustentan esta perspectiva se pueden resumir en las siguientes: 1) escuchar a los involucrados; 2) combinar el rigor técnico con la viabilidad; 3) orientar la evaluación hacia el aprendizaje; 4) no medir todo; 5) asociación entre la estrategia del programa y de su evaluación; 6) uso activo de sus resultados; 7) la evaluación entendida como “co-creación” entre diversos actores; 8) no evaluar lo que ya se sabe; 9) no reinventar herramientas; 10) importancia de un liderazgo que no tema al error.

Para su aplicación, cuenta con un Learning driven assesment workbook que orienta en la toma de decisiones acerca del diseño de una evaluación, en forma participativa con los principales grupos de interés (stakeholders). Estos pasos son los siguientes:

- Paso 1: clarificar el objetivo del programa.
- Paso 2: desarrollar indicadores.
- Paso 3: considerar opciones para el plan de evaluación.

Paso 1: clarificar el objetivo del programa supone las siguientes acciones:

- a) Definir tipo de intervención (entre 6 maneras de generar cambio social)
- b) Definir la etapa del programa (entre 4 posibles etapas)
- c) Identificar el objetivo resultante

Paso 2: desarrollar indicadores

- a) Reflexionar en torno a “**preguntas de aprendizaje**” de acuerdo al objetivo del programa. **Guían** el proceso de elecciones para definir el plan.
- b) Desarrollar un set de indicadores que permita responder esas preguntas.
- c) Identificar **prioridades** que ayudarán a definir el plan de evaluación.
 - Valores y misión
 - Relevancia del programa evaluado
 - Credibilidad
 - Viabilidad

Paso 3: considerar opciones de evaluación y finalizar el plan

1. Diseño de evaluación (“short list”) con justificaciones.
2. Sugerencia de métodos para relevamiento de datos.
3. Sugerencia de métodos para análisis de datos.
4. Indicación de posibles contradicciones en términos metodológicos

Los principales aportes de esta herramienta son los siguientes:

- Se trata de un proceso guiado y organizado.
- Permite el trabajo conjunto con otros actores involucrados en la evaluación, en una misma plataforma, recibiendo sus comentarios y retroalimentaciones al diseño que se va generando.
- Permite incorporar elementos propios de cada organización tales como las prioridades corporativas y sus valores centrales.

Es importante notar que como resultado de la aplicación de esta herramienta, se ofrecen al usuario algunas orientaciones acerca del diseño de la evaluación, las metodologías sugeridas para el relevamiento y análisis de los datos. La decisión final acerca de las mismas requiere, no obstante, de cierto conocimiento metodológico básico por parte de quien está utilizando esta herramienta.

Trasi <http://trasi.foundationcenter.org/>

Es un reservorio de más de 150 herramientas, métodos y buenas prácticas para evaluar el impacto de las organizaciones.

Cada una de ellas ha sido evaluada y aprobada por un grupo de expertos, en base a una rúbrica definida a partir de 4 criterios:

- idoneidad, en tanto permite: a) enmarcar el problema, b) desarrollar un abordaje, c) demostrar y refinar la solución, d) escalar y dar sostenibilidad.

- evaluación minuciosa a partir de learning questions.
- alcance: propósito, usuarios, cantidad de intervenciones evaluadas, alcance geográfico, inclusión de stakeholders.
- involucramiento requerido por parte de staff (recursos) y stakeholders externos (input)

Los principales aportes de este reservorio son:

- la variedad y cantidad de elementos (herramientas, métodos, buenas prácticas) que contiene.
- el hecho de que haya una evaluación previa de estos recursos, realizada por expertos, orienta la selección.
- la claridad y transparencia en los criterios de evaluación utilizados.

Social Impact Exchange

<http://www.socialimpactexchange.org/exchange/si-100>

Es una herramienta desarrollada por Growth Philanthropy Network (GPN) y la Universidad de Duke.

Presenta un listado de organizaciones sin fines de lucro con resultados probados. Compila alrededor de 100 iniciativas con "alto impacto".

La selección de estas iniciativas estuvo a cargo de un comité de expertos y donantes, quienes tuvieron en cuenta no sólo las características de la iniciativa en sí misma sino también su estrategia de evaluación (experimental, cuasi-experimental o por terceros).

Toda la documentación acerca de las evaluaciones realizadas está disponible on line. El sitio web permite filtrar por temas de interés y localidades donde se implementan los proyectos.

El principal aporte de esta herramienta es la amplia variedad de casos presentados, de los cuales se pueden extraer buenas prácticas. También, la disponibilidad on line de las evaluaciones realizadas a cada programa o proyecto.

Global Reporting Initiative (GRI)

<https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

El GRI es una organización que impulsa la elaboración de memorias o reportes de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Fue fundada por CERES y el PNUMA en 1997. Propone lineamientos voluntarios para los Reportes de Sostenibilidad, y un set de indicadores que se enmarcan en los mismos.

Los lineamientos del GRI están dirigidos a lograr mayor transparencia y comparabilidad entre cuestiones no financieras de los reportes que elaboran las empresas. Se sustenta en una red de multi stakeholders formada por más de 30.000 miembros.

Durante los últimos años se verifica un crecimiento sostenido en la cantidad de empresas que han reportado con GRI. Su última versión es la Guía G4, lanzada en mayo del 2013.

De acuerdo con la perspectiva de GRI, un buen Reporte de Sostenibilidad reúne las siguientes condiciones:

- Equilibrio - Informa sobre aspectos positivos pero también negativos acerca del desempeño de una organización.
- Comparabilidad - Contiene información comparable, tanto con períodos anteriores como con la de otras empresas del sector.
- Fiabilidad - Informa acerca de los procedimientos internos y/o externos utilizados para recopilar y analizar la información, de tal forma que pueda asegurarse su calidad y relevancia.
- Materialidad - No informa sobre todos los temas, sino sobre los que son relevantes para la organización.
- Participación de grupos de interés - Brinda una respuesta a los intereses y expectativas razonables de los grupos de interés o stakeholders. Para ello, se requiere el mapeo y consulta previos, a través de canales de diálogo habituales o nuevos.
- Contexto de sostenibilidad - Presenta los desafíos que el contexto económico, social y ambiental plantea a la organización, y la manera en que ésta contribuye, mejorándolo o deteriorándolo.

Las principales contribuciones de los lineamientos GRI están dadas por:

- su aporte de lineamientos claros para el reporte y la comparación.
- identificación de indicadores clave para todos los temas.
- posibilidad de cada organización de definir cuáles indicadores reportar.
- brinda una certificación internacional.

Al decidir elaborar un Reporte en base a estos lineamientos debe tenerse en cuenta, no obstante, que GRI no da pautas acerca de lo que está bien o mal sino que el parámetro de referencia para cada indicador lo pone la propia organización. También, que la información referida a la Inversión Social Privada representa un porcentaje muy menor dentro del Reporte (1%).

Cuadro 13: incidencia de cada rubro de indicadores dentro del GRI

Aspectos	Indicadores	%
Estrategia y análisis	2	1%
Perfil de la organización	14	9%
Materialidad y cobertura	7	5%
Grupos de interés	4	3%
Perfil de la memoria	6	4%
Gobierno	22	15%
Ética e integridad	3	2%
Asp. Económicos	9	6%
Asp. Medio Ambiente	34	23%
Desempeño Social		
Prácticas laborales y trabajo digno	16	11%
DDHH	12	8%
Sociedad	11	7%
Responsabilidad sobre productos	9	6%
Aspectos	Indicadores	%
Sociedad	11	7%
Comunidades locales	2	1%
Prácticas anti-corrupción	3	2%
Políticas públicas	1	1%
Conducta anti-competitiva	1	1%
Cumplimiento de la legislación	1	1%
Evaluación del impacto social de proveedores	2	1%
Mecanismos de queja por impacto social	1	1%
Código	Indicador	
G4-SO1	Porcentaje de operaciones con involucramiento de la comunidad local, evaluación de impacto y programas de desarrollo	

Fuente: Unidad Com - Empresa & Comunidad.

